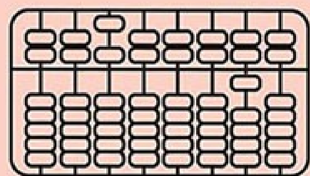
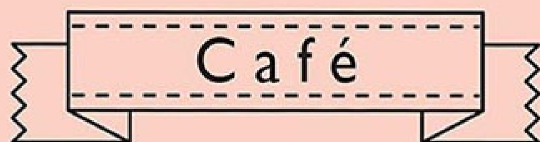




一小时的轻阅读
带来理念与实践的巨大飞跃

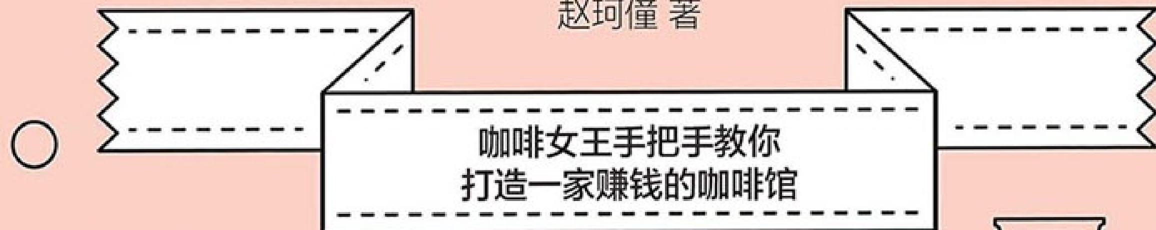



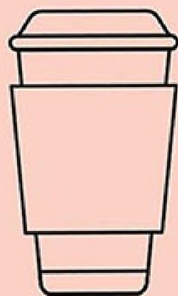


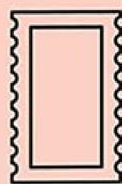

咖啡馆的梦想与现实




赵珂僮 著

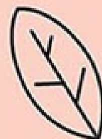
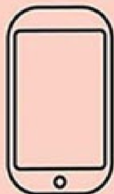




果壳网/分答创始人 **姬十三** 作序

徐小平、许单单、徐智明、许晓辉、赵翼 倾情推荐



中信出版集团

版权信息

书名：咖啡馆的梦想与现实

作者：赵珂僮

ISBN：9787508669267

中信出版集团制作发行

序言
咖啡馆，可触摸的“诗和远方”

如果说，开一家咖啡馆、结交南来北往的朋友，是你理想人生中探索世界的模样，这本书，就是伴随你展开这趟奇妙旅程的羊皮手卷。

本书从开咖啡馆的情怀到“基因”，从筹资、选址、装修到加盟、连锁、品控，从商业模式定位到服务的尊严，从服务领域的去中心化到人文价值的擦亮与坚守，告诉你一个咖啡的世界；同时也告诉这个世界，一杯咖啡所能讲述的创业故事，一杯咖啡所能彰显的服务精神。

有一天，中国超过美国，拥有更多咖啡馆，成为世界最大的咖啡市场，不是什么难事。但是，咖啡文化所代表的服务业精神，如：互相尊重、平等、开放，却远远没有到达美国的水平。

本书区别于通常意义的经管类书籍，将理论隐身于实战之后，属悟道而后参禅之作。咖啡女王赵珂僮女士将咖啡行业创业的实操步骤与心法倾囊相授，尤其是其中对服务行业与服务精神的深刻洞察与反思，高弹别调。二十年的行业浸淫，足资读者诸君、同仁与同道者心领神会，触类旁通。

人们总是说：“人生不只是眼前的苟且，还有诗和远方。”何物带我去远方？乘游轮环游世界？读完此书，才知一艘船不如一本书。一本书加一杯咖啡，再加上一个闲适的下午，组成我们疲惫生活中的体面加油站，亦是我们在生活中能够触摸到的“诗和远方”。

果壳网、分答创始人姬十三

前言
小咖啡，大服务

虽然这是一本关于如何开咖啡馆的书，但我更想分享的是一种真正的“服务精神”。我在服务行业从业近二十年，发现我们许多人对“服务”的理解还停留在一个十分浅薄的层面上。这里面既包括一线的服务人员，也包括从事服务行业的管理人员和老板，还包括我们的顾客——服务行业出现的各类恶性事件和管理危机，大部分原因都在这里。

以咖啡行业为例，一个咖啡馆远不是仅提供一杯咖啡和一个休息场所这么简单，它所满足的，是疲惫的工作人群对体面生活和精神抚慰的期许。从这个意义上说，中国的服务业面临着一场大的变革，呼唤一种真正的服务精神。在我的理解中，有三个基本的观念决定了这种变革的可能性，即生活观、权利观和价值观。至于这三种观念的概念界定以及实践路径，我将在书本的正文中一一解析。当然，这种解析依然建立在我的细分领域和专业基础之上——如何开一家赚钱的咖啡馆。

体面的
生活与精神需求

真正的服务精神

生活观：体面无关金钱
权利观：员工不是工具
价值观：服务不是伺候

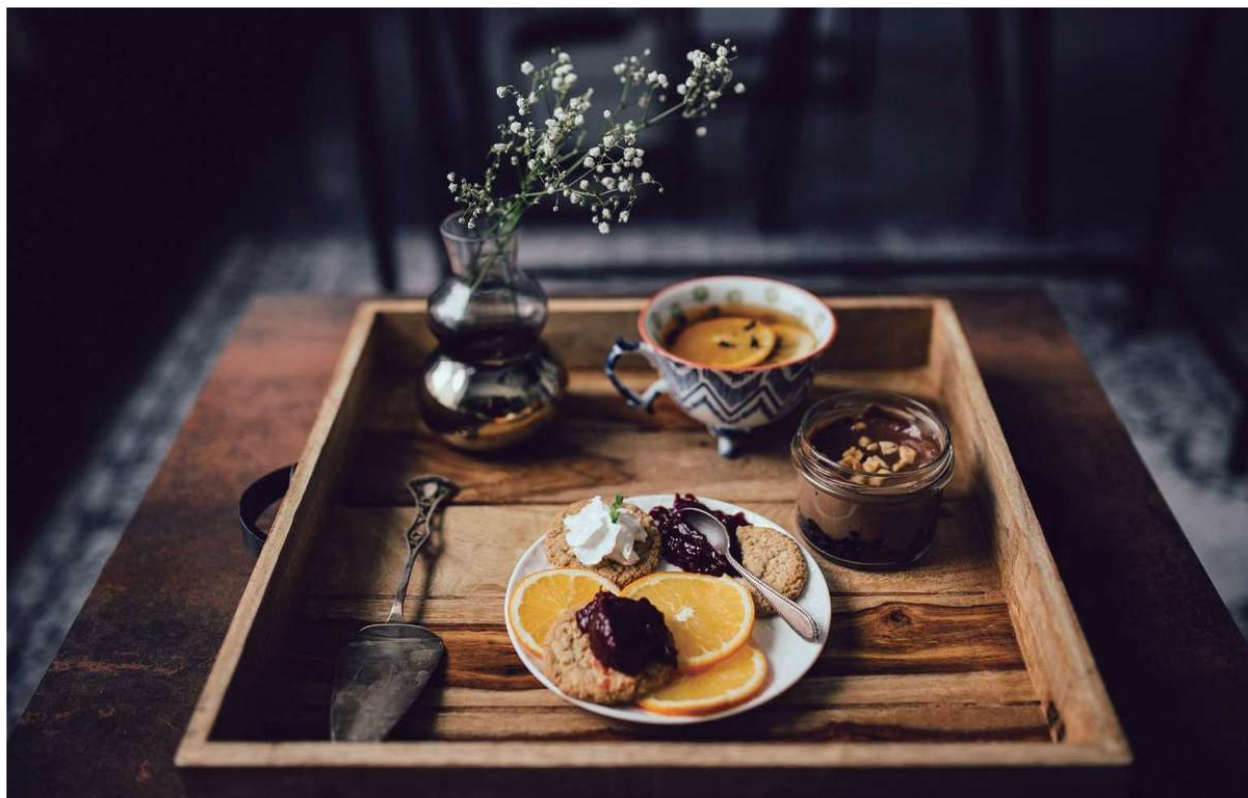
上篇
理念篇



第一章
只有钱和情怀是不够的

人人都有个咖啡馆梦

下午三点的阳光穿过大大的玻璃窗照射在餐桌上，空气中弥漫着书和咖啡的香味，舒缓的钢琴曲让人心情舒畅，白墙上的老照片略微泛黄。一个干净温柔的姑娘依靠在书架旁边的藤椅上，怀里抱着一只安静的折耳猫。她神情专注地读着一本英文小说，仿佛完全忘掉了窗外嘈杂的世界。



有着咖啡馆梦的文艺青年们都幻想过上面的场景。城市的喧嚣、嘈

杂让我们厌倦，朝九晚五的白领生活让我们难以忍受。我们幻想着开一间干净、素雅、充满情怀的咖啡馆，在里面工作、生活、谈恋爱、聊人生，再也不要西装、高跟鞋和老板，与单调的上班生活彻底决裂。

如果这也是你想开咖啡馆的原因，那么我劝你不要立即行动，因为事实可能与你的想象相去甚远。

那天我走在北京五道营的咖啡一条街上，看到许多店铺又在“大兴土木”，开始了新一轮的改头换面。“眼看他起高楼，眼看他宴宾客，眼看他楼塌了”，这样的故事已经在这里发生过无数次。以我有限的观察来看，这里的每家咖啡馆生命周期都很短，基本上还没收回投资就倒闭了，业主们的“咖啡馆梦”也随之破灭。

你可以说梦想破灭了不要紧，只不过是从头再来。但你有没有考虑过，嫁接在你的梦想上的那些血淋淋的现实：你从父母那里借来的十几万元，要不要还？设计和施工团队的尾款，该如何结？欠各家供应商的钱，从哪里出？如果个人信用都没有了，还能从头再来吗？

如果连这些问题你都没有考虑清楚，说明你还不是一个合格的创业者。一个合格的创业者，应该在迈出第一步之前就考虑自己能否承受失败的结果。所以，在你下决心要开咖啡馆之前，我想请你先读一读这本书，了解真正开一家咖啡馆是一种什么样的体验。

开咖啡馆是一种怎样的体验

现实中要打理好一家咖啡馆，远没有想象中那般诗情画意。开咖啡馆与开一家“兰州拉面馆”不同，它的管理相当复杂、烦琐，付出要比做一家拉面馆多几倍，但经济回报却可能更少。所以如果你想靠开咖啡馆一夜暴富，那我劝你尽早断了这个念想。

在中国（或亚洲地区），咖啡馆代表了一种相对精致的生活方式。虽然同样是人均40元的消费，但你在一家兰州拉面馆不会要求干净的桌椅、精致的摆盘、温馨的音乐，以及服务人员的微笑和耐心；而在一家咖啡馆，这些都是“基本配置”。如果你是一个有追求的馆长，想打造一家在平均水准之上的咖啡馆，那就要在更多的细节上费心。比如餐巾纸该怎么叠、吸油纸做出什么造型好看、服务人员应该以何种姿势站立，甚至每天都要冥思苦想，如何才能让出餐的样式更加美观，等等。

有些时候，你想到了一个可以提高服务水平的好点子，但却不一定能执行下去。与其他行业相比，咖啡馆并不能提供给员工太高的薪水，那么如何让员工以“老板心态”做事？除了提供薪水之外，你必须关心他们的生活。如果员工有一天告诉你她失恋了，需要到丽江旅游一个月，你会怎么回答她？你可以说这不关我事，但你肯定会失去一个员工。这不是无中生有，而是我曾经面临过的真实处境。

你还需要持续不断地学习。要做一家咖啡馆，仅仅懂咖啡是不够的。要会选址，你需要对地产行业有基本的了解；要懂设计，你需要了解装修行业；你要了解如何注册一家公司，也要了解与公司相关的财务问题；你需要站在老板而不是员工的角度彻底了解“五险一金”；你要了解水、电、天然气该如何处理；你要对蔬菜、水果市场持续跟踪；你要弄懂餐饮行业的一切法律法规……

我不是在危言耸听，因为以上任何一个环节处理不好，都可能让你掉到“坑”里，让几个月的辛苦劳动打水漂儿——它可能是一次工商或者消防的罚款，也可能是一次房东的突然变卦，还可能是一次POS（销售点情报管理系统）机诈骗，或者是一场有预谋的碰瓷……

开咖啡馆是愉悦的，它带给你的精神享受是开一间兰州拉面馆所不能比的；但同时，开咖啡馆也是痛苦的，它会给你带来更多的辛苦和挫折：这才是开咖啡馆真实的体验。

需要情怀，更需要专业

毫无疑问，开咖啡馆是需要情怀的。当经济收益与你的投入不成正比的时候，当你感到挫败、沮丧的时候，那种超越商业的理想与激情就是你坚持下去的动力。

但是，情怀并不能解决所有问题。当你持续亏损10天的时候，情怀还是起作用的；但是当你持续亏损一个月、两个月、三个月的时候，你的情怀还能坚持吗？根据我对业内有限的观察来看，很多小业主在持续亏损两个月后就扛不住了。他们可能不会关店，但心态已经发生了变化，开始担忧、焦虑，这种焦虑也会传递到员工、客人身上，导致咖啡馆服务水平下降，从而使营业额进一步下降——这是一个恶性循环。

因此，开好一家咖啡馆，除了超越商业的情怀，更需要科学的策略和方法。许多人不学习开馆的基础知识和技巧，有了点儿闲钱就想开咖啡馆，这种心态是不对的——这也是为什么经营状况良好的咖啡馆越来越少的原因。

请不要误解我——我不是说开咖啡馆不能赚钱。我可以负责任地告诉大家，只要方法得当，咖啡馆完全可以达成创业的目标，实现财务上的成功。更重要的是，由于咖啡馆独特的氛围和底蕴，这种创业更具备了一般的创业项目所不具备的精神愉悦感——但前提是，你必须足够专业。



在我十几年的从业生涯中，交了无数的学费，才将雕刻时光从北京

的3家门店扩展到全国的66家连锁店。我真诚地希望有志于咖啡行业的朋友们可以少走一点弯路，以健康的心态和专业的方法来开咖啡馆。希望大家读了这本书之后，就不要再交我曾经交过的学费了。

案例 一个夭折的咖啡馆



有一位年轻的白领朋友，受够了白领生活的枯燥，也不想整天看老板的脸色，心血来潮想开一个咖啡馆自己当老板，于是果断将辞职信往老板脸上一摔，开始了学习做咖啡馆的进阶之路。

她开始学习拉花、烘焙、使用咖啡机、练习打奶泡，到各个咖啡馆考察、学艺，从各种渠道收集烘焙配方，学习简餐的制作技巧。为了一个合适的地址，她和合伙人跑遍了城市的大街小巷，但不是房租太贵就是对店面不满意。在跑了大半年之后，两个人仍然没找到一个合适的地址。

此时他们才开始认真考虑开店的成本和资金问题，结果算来算去这都不是一个挣钱的生意，而且一旦开始就要将全部“家当”都投入到里面，一旦出现任何风吹草动，两个人的生存都会成问题。在生存的压力面前，两个人的信心开始动摇，继而开始崩溃。于是，一个还未诞生的咖啡馆就这么夭折了，这位年轻朋友又背上背包开始上班了。

第二章
你有咖啡的基因吗

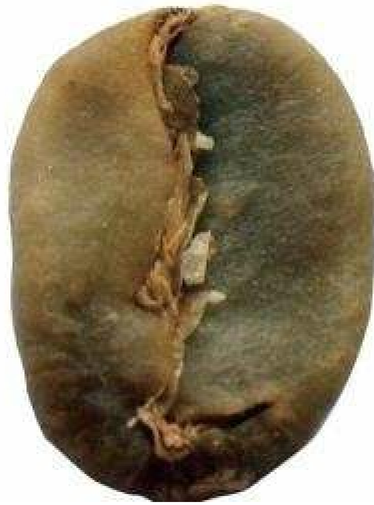
一颗咖啡豆的生命之旅

咖啡树的第一次开花期在树龄3年左右，果实于花开后6~8个月左右成熟。果实里一般包含两粒种子，称为“平豆”，也有少数只包含一颗种子，称为“圆豆”。这些咖啡种子就是“生豆”。每个咖啡豆都有一层薄薄的外膜，这层外膜被称为银皮，其外层又披覆着一层黄色的外皮，称为内果皮。整个咖啡豆则被包藏在黏质性的浆状物中，形成软且带有甜味的咖啡果肉，最外层则为外壳。

全世界的咖啡树都只生长在热带或亚热带，所以南北纬25度之间的地带，一般被称为咖啡带或咖啡区。不过，并非所有位于此区内的土地，都能培育出优良的咖啡树。目前，世界上有70多个国家在种植咖啡，都位于以赤道为中心，南北纬25度之间的“咖啡生长带”。



咖啡树主要可分为两大品种：阿拉比卡种（Arabica）与罗布斯塔种（Robusta）。阿拉比卡种的产量大概是70%，罗布斯塔及其他品种占30%。阿拉比卡和罗布斯塔虽然都被广泛种植，但它们之间存在着显著的差异。阿拉比卡种的口味具有多样性，酸度较高，含咖啡因少，颜色为红色，油脂少，只有在海拔800米以上才能生长，有浓烈的香气和各种不同的口味（如巧克力、香草和坚果的味道），味道更纯正，口感润滑。罗布斯塔种的风味比阿拉比卡种来得苦涩，品质上也逊色许多，所以大多用来制造速溶咖啡。一般速食店内卖的咖啡，主要以罗布斯塔种咖啡豆为原料。



Arabica
阿拉比卡种



Robusta
罗布斯塔种

咖啡果实被人工采摘之后，要进行去壳处理才能得到咖啡生豆。咖啡生豆的处理有多种方式，常用的有自然日晒法、水洗法、自然水洗法、蜜处理法。

自然日晒法，顾名思义，就是将果实进行日晒干燥，干燥之后再用专门的机器去除表层的外壳，这一过程被称为“干燥去壳”（dry

milling）。用自然日晒法处理的咖啡豆能够保留咖啡果实的水果香味。

水洗法是将咖啡果实的果皮和果肉经特殊的去浆机处理与咖啡豆剥离。咖啡豆随后进入发酵缸进行发酵处理，以使黏膜不再黏滑。黏膜中的糖分会在发酵过程中被分解。根据发酵手法的不同，发酵的时间通常为12小时至6天。一旦黏膜的黏性物质被分解殆尽，人们就会利用大量的水将其冲洗下去。严格受控的发酵过程会提高咖啡的酸度，并会在咖啡最终的口味中有所体现。



自然水洗法与水洗法极为相似，不同之处在于自然水洗法是用高压水洗机去除咖啡表层的黏膜，从而跳过了发酵的过程。这种方法的用水量远低于水洗法，因此有些人习惯称之为“半干燥法”（semi-dry）。由于没有经过发酵，咖啡豆并不存在发酵风险，咖啡的整体品质更加恒定。但咖啡由于没有发酵，口味会趋于平淡。

蜜处理法在整个中美洲广为流传。由于咖啡豆表层黏膜极为黏滑且

糖度极高，因此人们通常称之为“蜜”。在蜜处理过程中，咖啡在干燥时会留有部分或全部的“蜜”。咖啡果实经采摘、分级和去果肉果皮后，便会被放在干燥床上进行干燥。由于黏膜的干燥时间很短，因此在干燥过程中咖啡豆几乎不会发酵。用这种处理方法加工的咖啡豆酸度要比自然水洗法略高一些，但比采用水洗法和自然日晒法加工的咖啡豆的酸度要低很多。

处理之后得到的生豆，要进行烘焙处理。生咖啡豆本身是没有任何咖啡的香味儿的，只有烘焙之后，才能够闻到浓郁的咖啡香味儿。所以咖啡豆的烘焙是咖啡豆内部成分的转化过程，只有经过烘焙之后产生了能够释放出咖啡香味的成分，我们才能闻到咖啡的香味儿。

烘焙即是将咖啡豆在高温下烘烤，创造出咖啡独特的色泽、风味与芳香。烘焙大致分为浅度烘焙（light）、中度烘焙(medium)、城市烘焙（city）和深度烘焙（deep）。浅度烘焙的咖啡豆会有很浓的气味和很高的酸度；中度烘焙的咖啡豆有很浓的醇度，同时还保存着一定的酸度；城市烘焙阶段，咖啡豆表面带有较深的褐色，酸度被轻微的焦苦所代替，风味大部分已经被破坏；深度烘焙的咖啡豆颜色为深褐色，表面泛油，大多数咖啡豆经深度烘焙后醇度明显增加，酸度降低。总之，烘烤程度越高，咖啡豆的风味损失度也越高。

烘焙完成的咖啡豆被称为“熟豆”，也就是我们平常见到的咖啡豆。熟豆用磨豆机研磨成粉之后，才能冲泡成我们平时喝的咖啡。一般来说，100~150颗咖啡豆恰好做一杯咖啡。



所以，一颗咖啡豆要经过十分繁复的工艺，才能做成一杯咖啡，来到我们面前。用佛家话语来说，一杯咖啡是“众缘和合”的成果，每一杯都来之不易，每一颗豆子都值得尊重。

咖啡是个慢行业

咖啡漫长的生长、制作过程，像是对整个行业的隐喻：这不是一个一炮而红的产业，它的基因里就带了一个“慢”字。一个中餐馆开业的时候一定是热闹的，舞狮子、放鞭炮、“消费满100减50”，一起步就人满为患的现象很常见。咖啡馆不一样，它的起步是静悄悄的，开业一个月内都要耐心地积累客户，而且必须非常用心地对待每一位客人，才能收获顾客们的再次光临。



我建议想做咖啡馆的业主，一定要做好“亏损3个月”的心理和资金准备。这3个月的时间，我们称之为“养店期”。在这3个月的时间内，你的核心任务是跟客人相互了解，让客人对自己和咖啡馆加深印象。在这3个月的时间内，不要表现出任何负面情绪，否则很容易将焦虑传导给员工，降低员工的信心和服务水准。

当然，也不乏一些新开业的咖啡馆由于选址得当、管理到位，在开业1个月内就实现了盈亏平衡，但这只能说是天时、地利、人和的结果，不具备普遍意义上的参考价值。因此，一个比较健康的心态应该是：Hope for the best, plan for the worst.（期待最好的结果，做好最坏的打算）。“养店期”在资金、心态上的一系列准备是必不可少的。

“慢”的基因既是咖啡业的劣势，但同时也是优势。它让你在起步的时候过得更辛苦，但让你的咖啡馆的生命力更持久。我们做咖啡的人，必须怀有一颗“用一生磨好一杯咖啡”的信念和一种工匠精神，才能支持我们在这个浮躁的社会中一直坚持下去。

案例 小野二郎



我不同意将一个人比作“神”，就像纪录片《寿司之神》所做的那样。但是，我十分推崇小野二郎对一件事情的极致专注。

小野二郎的寿司店（数寄屋桥次郎）位于日本东京银座办公大楼地下室，一共只有10个座位，没有豪华的装潢，空间也略显逼仄，甚至连厕所都在店外面，但却被米其林评为三星餐厅，它对小野二郎的评价是：二郎的寿司总是令人惊艳，只有三星才配得上。

从纪录片中我们可以看到，小野二郎在捏寿司时，表情严肃、目光有神。他观察自己的每一位顾客，比顾客观察他更仔细。如果是女士，他会把寿司捏得略小；如果顾客是左撇子，他放寿司的位置也会有所改变；他同样会提前安排顾客的位置，并记住这些，以便不打乱用餐的节奏。他如此认真，致使很多客人都说在小野二郎面前用餐会感到紧张。他对做寿司如此专注，甚至连做梦都在捏寿司，有时会因此而半夜惊醒。他对着镜头说：“我不在乎钱，只想做出最美味的寿司。”

小野二郎不仅在乎产品质量，而且在寿司供应的所有环节都要做到极致，比如鲔鱼不能随便买，一定要买到市场当天最好的一条；比如怎样给米饭保温，才能保证寿司吃到客人嘴里是最佳的味道。

小野二郎并没有不传之秘，只是数十年如一日地做一件事情。他的学徒要留下来，也要从零基础开始一步步进阶。第一步是学拧毛巾，这种训练听起来简单，实则很辛苦。毛巾烫手，但二郎说不会拧毛巾就不会弄鱼，这之后你才能学用刀、料理鱼，这样的基础训练需要10年的时间。10年后，学徒才有资格煎蛋，他们还要用很长的时间、经历无数次的失败，才能达到师傅的标准。捏寿司的力道要像手握小鸡一样，你当然不希望手太重而令小鸡丧命，但这究竟是一种什

么样的力道，师傅言传之后，还需要学徒自己去意会。

小野二郎的名言是：你必须穷尽一生磨炼技能。我们可能做不到穷尽一生，但如果你连用5年时间的打算都没有，那么请不要开咖啡馆。

咖啡馆偏好“大叔”

咖啡行业的“慢”决定了“大叔”更适合做咖啡馆。四五十岁的“大叔”，生命已经到了沉淀期，能静下心来钻研如何做出一杯高质量的咖啡。

比如在世界第三大咖啡消费国——日本，最好的咖啡馆都是“二战”时期的老人开的。与星巴克等机械化的现代连锁咖啡店不同，这些馆子的咖啡都是自己烘焙、现磨的。对于一杯咖啡来说，烘焙度是否到位是好喝与否的关键，不同的咖啡豆需要不同程度的烘焙。在中国，大部分的咖啡馆都是采购烘焙好的咖啡豆，这也需要你去研究、选择。如果不能静下心来研习技术，不可能做出好喝的咖啡。

“大叔”还有一个特点就是心态沉稳，没有年轻人的焦躁——这对一家咖啡馆来说特别重要。好的咖啡馆跟客人的关系一定是温和的、亲切的，它提供的产品和服务质量一定是稳定的——这样才能吸引回头客。

“大叔”做馆主还有一个优势，可以为员工提供必要的心理支持。“大叔”已经在社会上历练多年，经历过各种风雨起落，不会因为一点波动和挫折而惊慌失措，在员工心态不稳的时候，能够及时有效地安慰员工的情绪。馆主是一个咖啡馆最后的精神堡垒，其稳定坚固与否直接关系员工的情绪稳定度。

“大叔”可以凭借其成熟的社会阅历和心态，为员工提供足够的心理支持，降低员工的流失率。

当然，你可以是一个年轻人，但请一定要有“大叔”的心态：温和、稳重。如果你是个性比较激烈的人，那么你可能成为一个好的中餐馆老板，但很难成为一个好的咖啡馆馆主。

不喜欢聊天的老板不是好馆长

对于一家小的个性咖啡馆，老板就是灵魂。

客人为什么不躺在自己家舒适的大阳台上，而要到咖啡馆来？他需要一种被人群包裹的存在感。人是群居动物，天然地有聚在一起的需求。即便硬件环境再好，一个人也是孤独的——这也是为什么很多恋情都发生在咖啡馆里。

你要做的，就是让客人在你的店里找到这种包裹感、存在感。你需要与客人交流、沟通，弄明白他们在寻求什么。所以，你必须是一个喜欢聊天的人，是一个对别人感到好奇的人。这样你才能将开咖啡馆、服侍客人当作探索世界的一部分，而不仅仅是一份工作。我已经在这个行业做了十几年，直到今天，我仍然喜欢待在店里与客人交流，而不仅仅将它当成是一份工作。

从这个意义上说，咖啡馆最重要的价值，就是为大家了解自我、了解彼此提供一个温和的、适宜的环境平台。咖啡馆里厚实的桌椅、温和的台灯、雅致的软装修，不是为了“装”，而是要让大家放松下来，在这种环境下才能产生彼此交流和了解的欲望。如今大家要谈个事情，几乎都要找一家咖啡馆，而不会到中餐厅，因为咖啡馆能够让人放松、自在，产生相互交流的欲望。

所以，如果你对了解别人不感兴趣，我不建议你做咖啡馆。

第三章
你的咖啡馆定位是什么

咖啡馆的商业模式

喜欢咖啡是情怀，但做咖啡馆首先是生意。对一门生意来说，最大的“道德”首先就是赚钱。“知己知彼，百战不殆”，在进入这个行业之前，你需要首先对行业的大环境有一定的了解。

首先，咖啡行业在中国的发展很快，而且我相信随着中国城市化进程的进一步加快，咖啡行业未来的市场容量还是很大的。如今，中国咖啡年消费量约为20万吨，全国咖啡馆数量约为4万家，从业人数达到100万人。按照美国等发达国家咖啡馆数量以及中国人口数量级进行推算，未来市场容量可达12万家。㊟



然而，咖啡馆的商业模式又决定了它要盈利并不容易。同样是餐饮行业，开一个咖啡馆的成本是同样面积的兰州拉面馆的3倍。然而，一杯咖啡的价格能否达到兰州拉面的3倍呢？并不能。同样，咖啡馆的“慢”决定了我们无法靠提高翻台率来增加营业额，客人在咖啡馆往往一坐就是半天。

同时，同样40元的消费，顾客对一间咖啡馆的服务、环境要求和对兰州拉面馆的要求是不一样的。在一个兰州拉面馆中，你不会要求服务员的微笑，不会要求舒缓的音乐，不会要求精致的器皿——你只想吃饱饭后尽快离开。

所以，咖啡馆想要生存，就要在“附加值”上多动脑筋，提高单价和利润率。当然，这种转化不是想到就能做到的，必须通过用心的创造和服务，才能获得客户的认可。

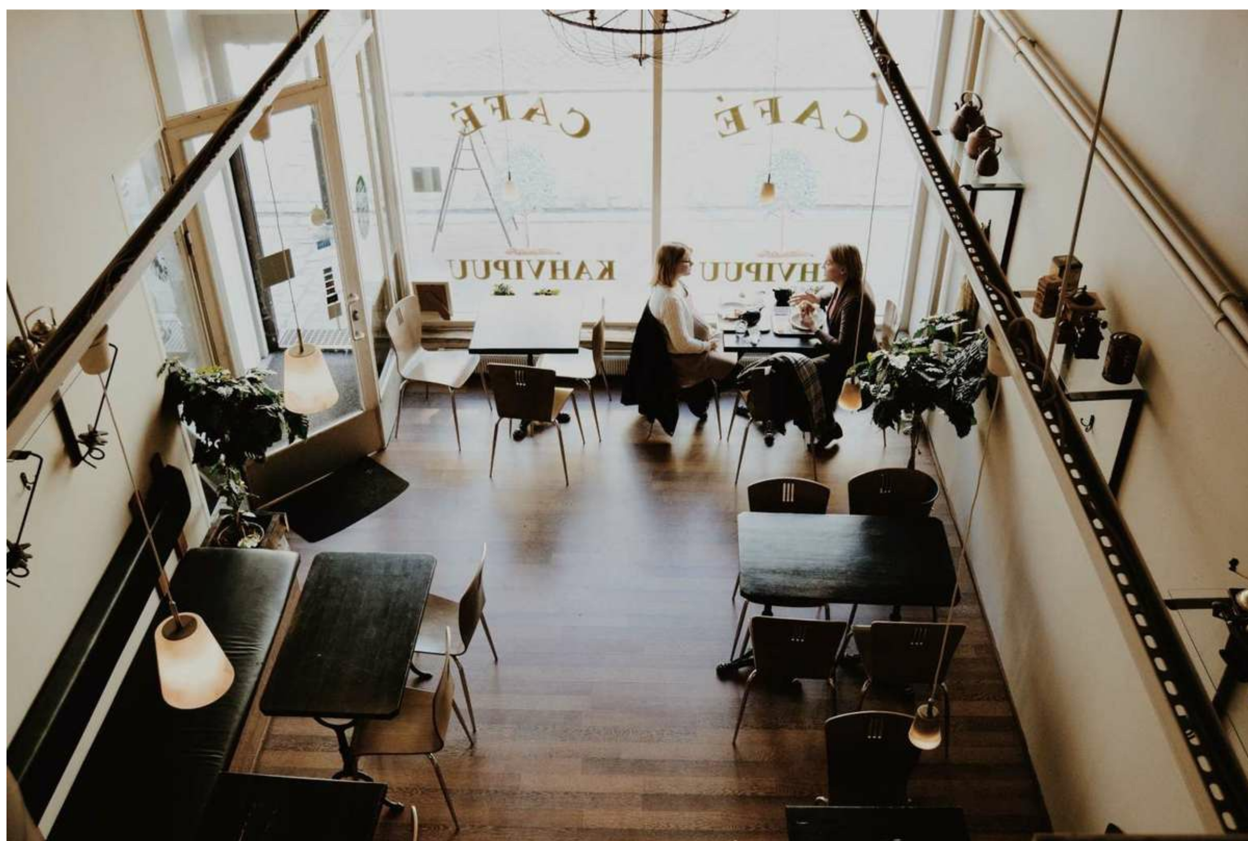
巨头们怎么做咖啡

我想对中国大陆的咖啡行业生态进行简单的描述，让大家对业内的“鲨鱼”们的定位有更清晰的了解，从而避免与它们产生正面碰撞，寻找自己独特的生存道路。

毫无疑问，咖啡行业最大的巨头就是星巴克。虽然我们讲过，咖啡是一个慢节奏的行业，但星巴克却是行业里的“异类”，它恰恰是在追求一种现代都市的快节奏。在星巴克，客人感受到的永远都是拥挤的人群、嘈杂的环境、简陋的纸杯以及冷硬的座椅，而且座椅数量不多。为了能接待更多客人，星巴克希望顾客在购买咖啡后尽快离开，所以星巴克鼓励客人“外带”。它不断完善、改进自己的外卖杯，从设计和功能上都让客人更愿意拿着纸杯走出咖啡馆。

同时，外带的咖啡也是星巴克最有效的品牌宣传途径之一。如果我们到类似北京国贸大厦这样的白领聚集地走一圈，到处都是衣着入时、步履飞快，同时手里拿着一杯星巴克咖啡的都市白领。而每个手持星巴克的白领，都不自觉地充当了星巴克义务宣传员的角色。而一个美丽、鲜活的女OL（office lady，办公室女郎）所带来的品牌效应，要比广告板里的平面模特强大得多。

用互联网术语表达，即星巴克在试图培养一种快节奏的咖啡消费习惯和“星巴克–都市白领”的品牌认知。星巴克的崛起，肯定会引起一部分信奉精致、缓慢、文化社交的咖啡“原教旨主义”者的反感，但由于它很好地迎合了都市白领的消费需求，并不断培育市场对其品牌特性的认知，所以它在商业上取得了巨大的成功。



星巴克作为纯粹意义上的商海巨鲨，对市场的嗅觉非常敏感。“星冰乐”的巨大成功并不是偶然，而是在经过大量的调查和研发之后，专门为迎合中国人的口味而设计的产品。星巴克销售额的25%是来自于其

附加产品，包括伞、咖啡杯、咖啡豆、纪念品等等，这个比例在业内也是最高的。打开淘宝，随便一搜就能找到很多仿制星巴克的咖啡杯，所以在中国就会产生一个很有意思的现象，有些城市甚至还没有星巴克，但山寨的星巴克咖啡杯却已经卖遍大街小巷了。

星巴克这种“白领、快速”的定位，决定它的利润来自科学的管理体系。作为一家连锁企业，它的本地化策略是非常成功的，产品和运营策略甚至能细化到城市。为了支撑这种复杂的连锁运营模式，星巴克在设备和管理上投入了大量的成本。它在信息化管理上投入巨资，而且拥有自己独立的咖啡设备研发、订制、采购体系，针对具体的市场研发特定的设备，用最合适的设备解放员工的双手——但是，星巴克的设备是不出售的，它并不培养客户在家里喝咖啡的习惯。因此，星巴克更像一家“冷冰冰”的IT公司，而不是传统意义上柔和、安静的咖啡企业。

“漫咖啡”是近几年爆火的韩国品牌，它的商业模式核心用一句话表述就是：用时间挣钱。漫咖啡跟星巴克一样采取自助服务，但它不开商业店，选址基本都是在背街的商铺和社区，同时大幅度拉长营业时间。

为了能让顾客在里面待得时间尽量长，漫咖啡在装修、设计上花费了大功夫，努力让客人体验到在店里有一种在“家中奢华客厅”的感觉。它的店面积最少都要在四五百平方米，面积较一般的咖啡馆大很多，而且为了实现多层次的空间感，采用隔层、树木、水泥墙、管道等当代艺术常用的元素，让客人感觉很时尚。在空间的设置上，漫咖啡相对别的咖啡馆也更隐秘一些，满足一些顾客比较隐私的交流需求。所以漫咖啡的成功，在于它突破了中国人对咖啡馆的一种固有印象。它堪称巨大的营业面积，让它几乎完全抛弃了对“翻台率”的依赖，比大部分面积在200~300平方米的咖啡馆提供了更为舒适的空间体验。

从品牌塑造的角度讲，漫咖啡是非常成功的，但我不是很看好它的模式。按照我在业内的观察，漫咖啡的店面在财务上基本能够达到盈亏平衡，或者有少量的盈利，但很难实现长足的、有后劲的发展。它的利

润核心在总部，而总部最大的利润来源则是加盟费。根据我了解到的情况，漫咖啡的加盟条件是非常严苛的，对加盟商的个人资产和投资额度有比较高的要求，加盟、装修、培训等费用也相当不菲。

按照我有限的观察，许多二三线城市的漫咖啡已经出现了频繁的关店现象。这毫不意外，因为其相对重资产的模式摊薄了本就不高的利润空间，稍有风吹草动就会引发资金链的紧张乃至断裂。漫咖啡未来的走向如何，还有待观察。

说到中国的咖啡业，还有一个不得不提的派系：以上岛咖啡为代表的台湾派。上岛咖啡可以说是中国大陆咖啡行业的“鼻祖”，笔者在大陆喝到的第一杯咖啡就是在上岛。当时我刚从国外求学归来，还从未在大陆喝过咖啡，所以喝了第一口就惊讶不已：这是咖啡吗？忍不住就跟上岛咖啡的店员吵了起来。

后来才得知，上岛咖啡的创始人在创业时担心大陆的民众开始无法适应正宗咖啡的苦味，所以特意根据大陆民众的口味建立其产品体系，在咖啡里加入了奶精。所以很多大陆顾客对咖啡的第一印象就是“咖啡是甜的”。这却让刚回国的我哭笑不得。

同时，上岛的成本结构也与今天大部分的咖啡馆不同。上岛采用的设备不是现在占大多数的半自动咖啡机，而是日本人发明的虹吸壶，以全手工的方式制作咖啡。虹吸壶要比半自动咖啡机便宜很多，但工作效率比较低，要靠人力来弥补。所以上岛的设备成本比较低，但人力成本比较高。

从一开始，上岛咖啡其实就不是纯粹意义上的咖啡馆，而是杂糅了各种餐饮、娱乐形态，包括茶饮、果汁、煲仔饭、酸辣汤，甚至还有麻将桌、家庭影院等设备。21世纪初，“咖啡”对中国人来说还是一种新鲜的东西，所以上岛模式在短时间内就风靡全国，开出了几千家连锁店。当然，今天人们已经不会太把“上岛咖啡”与“咖啡”联系到一起了，上岛

已经渐渐丧失了在咖啡领域的话语权，沦为二三线城市中老年人的棋牌室。

上岛的崛起与衰落，不过十几年的时间，这从另一个侧面也说明了中国咖啡行业发展之迅速。新一批的消费人群更加年轻化、个性化，也给这个行业带来了更丰富的消费层次。

雕刻时光的文艺定位

有别于美式咖啡的快捷便利和韩式咖啡的浪漫温馨，雕刻时光（以下简称“雕光”）的定位是提供一种富有人文气息的服务，让客人在咖啡馆里产生创作灵感，与咖啡馆建立特殊的情感联系。

根据这个定位，“雕光”设定了自己独特的价值链体系。在咖啡豆的选择上，追求地道、专业；在食物的制作上，追求精致但不华丽。总之，追求一种有品质的生活方式，但价格又在消费者可承受的范围内。在场景营造上，“雕光”强调一种文艺范儿，咖啡馆的装修质朴而有设计感，根据独特的地理位置和建筑类型营造独特的文艺主题，可以是电影、书籍或者童年的回忆。



为了满足客人的文艺社交需求，“雕光”会刻意设置一些文化媒介，比如艺术品、小众音乐、外国电影及海报、大陆见不到的台版书籍等，并通过一些文艺沙龙、签售会等文化艺术活动，将一些著名作家、艺术家纳入咖啡馆的空间，与客人进行互动式的交流。

“雕光”的整体氛围是自由的、轻松的。服务员未经允许不得打扰顾客，更不能用催单等餐饮类企业常用的手段催促客人，哪怕客人待在店里一天，什么都不做，也不会有人前去打扰，为客人留足思考和独处的空间。这种“以人为本”的服务思路，后来渐渐衍化成为“雕光”的核心竞争力之一。在多年的经营中，我们始终保持着非常低的投诉率，为众多顾客的学生时代提供了一个干净、温暖的咖啡记忆。

找到自己的DNA



在这些“巨头”们的挤压下，小业主们该如何创业呢？我们生存的空间在哪里，我们如何与这些“庞然大物”们竞争？

我的答案是：找到你自己的DNA。客人对咖啡馆的第一印象是非常重要的，如果他不能在第一时间就找到留下来的理由，那么让他再次进店就会很困难了。一个什么都有、什么都不精的咖啡馆，是很难给客人

留下深刻印象的。

这是个拒绝平庸的年代，每个人都在寻找自己的名片——这恰恰为个体创业者提供了生存空间。无论是猫、绿植、花卉，还是服装、美食、书籍，你要清楚地知道自己擅长的领域在哪里，然后将它们嫁接到你的咖啡馆中。哪怕你自己有一脸浓密的大胡子，都是一个很好的特点，可以让客人对你和你的咖啡馆产生印象。

放眼北京，已经存在创业咖啡、金融咖啡、心理咖啡等各种形态的咖啡馆，我认为这些都是非常好的尝试。咖啡馆从诞生起就是一个聚会的地方，天然地具备社交属性。如果能与独特的内容相结合，更是锦上添花。

我希望大家都能自如地展现自己的个性，为自己的咖啡馆涂上独特的色彩。

案例 《阿基里斯与龟》



《阿基里斯与龟》是日本著名导演北野武的一部电影，讲述了一个画家“失败”的一生。

因为在童年被一个画家赏识，主角真知寿下定了决心一定要当一个画家。所以经历了家道中落、父母自杀的惨事后，真知寿心里也只有画画，童年的他用纯粹的心画画，线条简单，但美感惊人。成年后的真知寿仍在没日没夜地画画，但他开始想要把画卖出去，因为只有画卖得出去，才算得上是画家。而画廊的老板告诉他，他的画最多放在商店里当装饰，他需要多学习专业的知识才能提高对艺术的觉悟。

真知寿开始学习理论，从米罗、毕加索学到安迪·沃霍尔，但老板又说他只有匠气，没有创造力。真知寿就从青年画到老年，依然用各

种极端的方式寻找老板说的灵感，依然一幅画也卖不出去。

真知寿的创作困境，其实是所有行业和专业领域都面临的共同困境：前辈们好像已经穷尽了所有的可能性，我们的出路在哪里？真知寿一辈子都在寻找自己的方向和DNA，但至死也没有找到，一直陷在模仿的困境里。

同样，开一个咖啡馆也是这样，我们可能永远都成为不了行业巨头，但不要一直停留在模仿之中，要不停地建立自己的特色和体系，虽然这并不意味着一定能成功，但关键是要去寻找。

---

1. 数据来源：英敏特，全球领先的独立市场研究咨询公司，1972年成立于英国伦敦。

第四章
咖啡馆的“金线”

客户为什么埋单

一个咖啡馆只有找到自己的DNA，才能被客户记住；但一个咖啡馆如果只有自己的DNA，也一定会被客户抛弃。有个著名的“木桶原理”是这样说的，一只木桶能装多少水取决于它最短的那块木板。

这个原理同样适用于咖啡馆。在这个个性化的时代，形形色色的个性咖啡馆如雨后春笋般出现，建立自己的“长板”已经成为大家的共识。然而，过犹不及，许多咖啡馆太强调某一个特点，反而出现了许多短板。我曾经去过中国很著名的一家“创业咖啡馆”，一低头就发现咖啡馆的地插已经脏得不行，还被层层的黄色胶布缠绕着。这样的细节，很难让客人产生舒适的感觉。

在开咖啡馆之前，我们必须要弄明白这样一个问题：客户为什么埋单？难道只是为一杯咖啡埋单吗？当然不是。举一个最简单的例子，客户要一杯水，你可以直接送一杯水过去，也可以用一个木制托盘端过去，还可以在水里加一片柠檬，再用托盘端过去——虽然同样是一杯水，这三种方式带给客人的“价值感”却是完全不同的。

在服务业中，客户之所以埋单，为的是你提供的综合服务，是你们之间的情感交流，是客户与咖啡馆和你产生的链接。同样是一个煎鸡蛋，你在米其林三星饭店吃还是在路边摊吃，感受是完全不一样的。你的咖啡馆，能让客户找到为一杯水付费的理由吗？

好咖啡会传播

作家冯唐曾说：“文学是有一条金线的。”结果被广大网友狂喷。我不懂文学，但我知道咖啡馆肯定是有这样一条金线的。

我曾和一个同伴到另一个朋友开的咖啡馆聊天。我点了一杯卡布奇诺，结果喝了一口就退掉了——它的温度太低了，入口的感觉很差。一杯正常的卡布奇诺，入口温度应该在60℃~70℃左右（不同行业标准略有区别：SCAA[注]规定为55℃~70℃；SCAE[注] 规定为60℃~70℃），这样既不会产生奶腥味，又不会烫嘴。

我的同伴一开始觉得尴尬——毕竟是她朋友的店，但在听我解释完之后却觉得神奇：原来咖啡是有温度要求的呀。

是的，咖啡是有温度和生命的。大家不要以为咖啡就是水和咖啡豆的关系，它能跟人发生关系，跟宇宙发生关系。从一杯咖啡里，我能感受到咖啡师的情绪，能感受到他有没有用心。我们为什么喜欢吃妈妈做的饭？因为妈妈的饭里是含有深情的。这不是肉麻的文学比喻，而是一个事实陈述：用心做出来的东西，别人是能感受到的。

所以我经常对我的员工说，要尊重每一颗咖啡豆。根据不同的豆子种类，一杯咖啡要消耗掉100~150颗咖啡豆。而每一粒咖啡豆，在此之前都已经走过了千山万水，经过众缘和合的际遇才到了我们手里。冲泡成咖啡，只是它们漫长旅程中的最后一个节点。人与咖啡豆的关系就如同人与人的关系，同样需要理解与尊重。

有些小业主欺负顾客不懂咖啡，有的时候为了应急就用速溶咖啡粉来糊弄顾客，而且有时候也确实能糊弄过去。毕竟中国的咖啡市场从起步到现在才是十几年的事，许多客人对咖啡的理解确实不够深入。

但是，客人今天不懂，明天还不懂吗？有个年轻的“咖啡小白”朋

友，曾对我讲过这样一段话，他说："Doris，跟你在一起待得久了，也在你的店里喝过不少咖啡了，从来没觉得这里的咖啡多好喝，因为我到咖啡馆也不是为了喝咖啡，就是想找个舒适的地方工作。直到昨天我到一个不熟悉的地方，在网上搜索了一个评价还不错的咖啡馆，结果喝了一口就喝不下去了。我才知道，好咖啡我还是喝不出区别来，但坏咖啡我已经完全不能接受了。"

我们在成长，客人成长得更快。丢失一个客人很容易，但获取一个客人的信任很难。为此，我们在对待客人时不能抱有任何侥幸心理。

把握安全的底线

要做一杯好咖啡，离不开优质的咖啡豆。咖啡的萃取对豆子的新鲜度要求极高，越新鲜的豆子可以得到越多、越厚实的风味。中国大部分咖啡馆都是采购直接烘焙好的咖啡豆，所以咖啡豆的选择就变成很重要的学问。许多"小白"业主缺乏采购经验，容易被各类专业术语和指标绕晕。在这里我建议，如果你在选购咖啡豆时实在感到无从下手，那么最起码要保证两条底线：冲泡咖啡的水质要过关；咖啡豆要新鲜。

一杯咖啡90%以上的成分是水，水的质量直接决定了一杯咖啡的口感。一个基本常识是，冲泡咖啡一定要用软水（纯净水），而不能用含有矿物质的硬水（矿泉水），因为咖啡研磨后通过萃取的方式提取咖啡豆中的有效成分，而硬水中高浓度的矿物质和离子，会一并在萃取过程中被解析出来，稀释咖啡豆中的成分，导致咖啡的口感变淡。在中国尤其是北方地区，自来水的硬度普遍较高，所以不适宜直接用于冲泡咖啡，最好采购质量可靠的纯净水。

至于咖啡豆的选择，首要原则是新鲜。新鲜的咖啡豆闻起来是富有咖啡原始芬芳的，不新鲜或是已经过度氧化的咖啡豆的香味没有那么明

显或者基本没有味道，严重的会有霉味、土腥味或碘味，甚至会有发酵的味道；当直接用手按压或品尝咖啡豆的时候，好的咖啡豆在裂开时不但会飘出四溢的香味，而且还会伴随着清脆的裂声；放入嘴里咬开，如果裂开的声音是清脆短促的，那么就表明咖啡豆没有受潮；同时，要看咖啡豆的内部颜色是否与外表一致或接近，表里如一的咖啡自然是烘焙程度很好的，属于高品质的豆子，如果咖啡豆内外颜色不一的话，那就表明烘焙时火力过急或是火候没有掌握好，这样的豆子做成咖啡后，咖啡的味道是会受影响的。

这是选择咖啡豆最基本的常识，如果你还是感到困难，那么可以直接跳过烦琐的筛选程序，从大品牌厂商那里采购咖啡豆，比如ILLY（意利咖啡公司）和LAVAZZA（拉瓦扎咖啡公司）。这样选择出的豆子可能不会特别出彩或专业，但起码产品质量是稳定的，不容易出现大的隐患，满足最基础的“安全”标准。

当然，中国的消费者对咖啡的品位越来越高。所以，作为一个咖啡馆的馆主，最好还是能建立起自己独特的采购标准和体系——这就涉及供应商的合作和管理问题。我建议大家在选择供应商以及合作的过程中，严格按照商业的规则办事：“先小人后君子”。在与供应商签约的时候，要将双方的权、责、利划分清楚，付款方式及账期要明确，加盖各自的公章并签名。许多人在签合同的时候往往只盖公章，这是个很不好的习惯，最好要有双方责任人的签名。同时，供应商提供给我们的样品要记得“封样”，以免出现产品质量问题时相互扯皮。

我们希望供应商可以跟我们一直合作下去，但前提是要保护好自己的利益。不要因为面子和懒惰的原因疏于沟通。当出现产品质量问题的时候，一定要第一时间与供应商进行协商，这样不仅不会伤害你们之间的关系，反而会使彼此之间的界限更明确，让双方的合作关系更顺畅、亲密。所以，要学会“使用”你的供应商。

1. SCAA（Specialty Coffee Association of America），美国精品咖啡协会，是世界上最大的咖啡贸易协会，成立于1982年，目前有3000多个会员公司，遍布世界40多个国家，涵盖咖啡行业各个领域，包括咖啡种植商、咖啡烘焙商、咖啡设备制造商及各类咖啡贸易商。
2. SCAE（Specialty Coffee Association of Europe），欧洲精品咖啡协会，是世界第二大咖啡贸易协会，目前在全球拥有3000多名会员。

第五章
以顾客为导向的价值管理

从一张餐巾纸说开去





















at home
COFFEE BAR

小咖啡馆生存不易，许多业主为了节省成本可谓“机关算尽”。我们经常会在咖啡馆遭遇这种经历：当我们向服务员要餐巾纸的时候，他递过来薄薄的一张，让我们觉得“老板真是吝啬”。更有甚者，店里提供给客人的餐巾纸质量很差，与路边小店的没有区别，一看就是用回收纸浆制造的。仅仅是一张餐巾纸，就能让整个咖啡馆显得非常不上档次。

更重要的是，劣质餐巾纸不仅会拉低咖啡馆的档次，还存在严重的安全隐患。好的餐巾纸一般都是由原生木浆所制，而使用回收纸浆制造的劣质餐巾纸往往带有各种真菌、肝炎病毒等，易引发肠炎、伤寒、痢疾、肝炎等病症。此外，为了增白和提高柔软性，劣质餐巾纸会添加一些化工原料，比如增白粉、荧光剂和重金属镉，会对皮肤和血液系统造成损伤，并损害记忆力。辨别餐巾纸的质量好坏有一个很简单的方法，用明火烧一下就可以了，如果是原生木浆生产的纸巾，烧过之后剩下的残渣很少，如掺杂了杂质，剩下的残渣会很多。

因为熟悉餐巾纸行业的内幕，所以我现在出门都自带餐巾纸，不敢用店家提供的劣质餐巾纸。相信随着中国人对餐饮安全问题越来越重视，类似餐巾纸这样的细节肯定会引发越来越高的关注。所以我认为，不要在餐巾纸上“省钱”，这种省钱方式可能导致严重的后果。



中国的咖啡馆主们还喜欢在设备上“省钱”，比如买国产的或二手的咖啡机。实事求是地讲，国产咖啡机与进口咖啡机差距还是很大的，使用国产机器，代价就是损失一部分产品质量。二手机器则更不建议使用，因为当时可能觉得省钱了，但实际上二手咖啡机的故障率比新机器要高出许多倍，尤其是进口的机器，配件都需要进口，维修几次的费用几乎能赶上当时节省下来的钱了，所以算一个总账的话，二手的机器并不能省钱。

再比如磨豆机、榨汁机、洗碗机，都存在类似的问题。一个好的磨豆机，能够将咖啡豆研磨得均匀细致，这样才能更好地萃取出咖啡豆里的油脂，咖啡的品质就会更好；一个劣质的榨汁机，在榨汁时噪音会很大，非常影响客户体验，用隔音材料罩起来又显得非常不美观；一个好的洗碗机，可以把器皿洗得非常干净，洗出来的餐具不会在表面上留下任何指纹，而用人力来洗看似省钱，实际上既难以洗干净，又会耗费很多人工。

相信这样的体验并不罕见：在餐馆吃饭的时候发现饭菜里残留着洗碗用的钢丝球的残余丝线，或者在餐盘上闻到一股很浓的抹布的味道——对品质有点追求的客人在遭遇这种情况后，一定会永久地跟这家店“拜拜”。这家店到底是省了还是赚了，相信答案是很明显的。所以我诚恳地建议大家：不要在设备和用具上省钱。

案例 马航事件



马航事件已经成为国人心中永远的痛。2014年3月8日，马来西亚航空公司发布消息，称一架载有239人的波音777-200飞机与管制中心失去联系，该飞机航班号为MH370，原定由吉隆坡飞往北京。16天后，马来西亚总理纳吉布在吉隆坡宣布，马航失联航班MH370在南印度洋坠毁，机上无一人生还。

据公开报道，马航客机失踪良久而无法确定失踪范围，原因之一就是该航空公司没有花钱为每架航机更新升级可源源不绝提供关键资料的电脑软件——Swift系统（飞机追踪系统），而这项升级的花费仅需10美元。

Swift系统的工作原理与智能手机向卫星发送数据的原理很相似，而飞机通信寻址与报告系统（ACARS）就好比是手机上的一款应用，

当飞机通信寻址与报告系统被关闭的时候，Swift还可以继续工作。如果将Swift设置成追踪引擎数据，那些数据就会向外发送。只要飞机还在运行，Swift就会一直工作下去。

如果失联航班MH370使用的Swift系统经过升级，那么不管雷达收发机和飞机通信寻址与报告系统是否能够正常工作，它都可以发出有关引擎性能、燃油消耗量、飞行速度、飞行高度和飞行方向等重要信息。以2009年法航坠机事件为例，该客机配备了最新的Swift系统，相关资料让调查员把搜索范围缩小至方圆64公里，并于肇事5日后发现飞机坠毁的证据。

按理说，对一家航空公司来说，飞行安全毫无疑问应当排在所有问题中的第一位，但马航为了“节约”成本，付出了如此惨痛的代价。对任何一家企业来说，都必须考虑节约成本，但问题在于，如果这种节约是为了自身的利益而舍弃了客户的利益，那这种节约一定会得不偿失。马航事件，就是马来西亚航空公司价值管理不当的结果。

一块抹布的用法

对于咖啡行业，节省成本是很重要的，但节省的方式更重要。你的节省，是要通过提高自身的管理水平来降低运营成本，而不是将一部分原本属于顾客的价值“省”回来。

什么才是正确的成本控制方式呢？我认为有一点我们要向日本的同行学习，那就是做到每天盘点，简称“日盘”。日本的咖啡馆员工下班后第一件事就是盘点设备，而我们下班后第一件事是打扫卫生。



“日盘”很重要。举个简单的例子，咖啡馆的咖啡勺很容易丢。许多小业主不注意这种细节，丢得多了就再去采购一批，但这笔成本其实完全可以通过“日盘”节省下来。我对设备的要求是：“活要见人，‘死’要见尸。”设备损耗是正常现象，但“尸体”一定要保留下来。如果找不到“尸体”，那明显是客人或自己的员工拿走了，店长和店员就要担负起责任来。非正常的损耗我们是坚决不列入运营成本的。当明确这一点后，做好“固定资产管理”的意识就会在所有员工心里生根。很多时候，一两次教训就足以让相关人员提高警惕了。

“日盘”的思路可以应用到所有的专业和岗位上。比如保洁，一个不专业的保洁人员每月消耗的消毒液和抹布都是一笔不小的费用。如果能够加强员工的管理和培训，这部分费用也完全可以节省下来。

我想问大家一个问题：一块抹布能用多久？一个月，两个月，三个月？我想分享我母亲的答案。在我小时候，我的父母经常会随身携带一块手帕，这是那个时代特有的生活习惯。让我印象特别深刻的是，母亲每次用完手帕，都要洗得干干净净，然后在晾衣架上晾干。在我的印象里，她的一块手帕可以用好几年，直到手帕被洗得泛黄了，但仍然非常干净，而且带有阳光的味道。

即使是一块抹布，也是有正确的使用方法的。很多人擦桌子习惯乱擦一通，擦完后桌面上还会留下水纹或指纹，给客人的感觉非常不好。那么擦桌子的正确方法是什么？首先，你必须准备三块白色抹布，并在上面做好区分的标记。第一块抹布是清洁剂抹布，用来擦第一遍；第二块抹布是清水抹布，用来擦第二遍；第三块抹布是干抹布，用来擦干桌子上的水痕。

为什么抹布要用白色的呢？因为白色抹布最能检验桌子的干净程度，用白色抹布就意味着我们在擦桌子的时候不会糊弄自己，也代表了对客人的一种承诺。实事求是地讲，在中国服务业领域，敢用白色抹布需要很大的勇气。君不见各色发廊，很少有店家用白色的毛巾。

同时，在擦桌子的时候应该注意，抹布要分两面用，才能发挥它的最大价值。比如一块正方形的桌面，就可以从中间划分两半，每半边用抹布不同的面来擦。还要注意擦桌边和桌底，很多时候油渍就挂在桌边，而口香糖等脏东西容易被粘到桌底。桌子的支架也要定时清洗，否则桌子的寿命也容易减短。

如果能抱着“即使是一块抹布也要物尽其用”的态度，我们的价值管理这一课才算合格了。

开源的正确“姿势”

许多小业主为了扩大利润来源，提高坪效[注]，将咖啡馆的业态形态进行扩展，早上做早餐，下午做咖啡，晚上做酒吧——这是在考虑自己的利益，而不是顾客的利益。按照我的观察和经验，一个馆子要兼容三个业态，而且想把三个业态都做好，几乎是不可能的。这样做的唯一结果就是：样样都有，样样都不精。

每个人都认为自己能够创造奇迹，但事实上奇迹不会发生。为什么这种思路不靠谱呢？举例来说，咖啡馆和酒吧不仅在产品销售上有区别，它的整个环境设计和运营管理体系都是不一样的。比如一个酒吧可能做出非常好吃的汉堡，但这是需要专业的厨师来做的，厨房的采购和备料也是完全不同的。如果你的后厨样样都能做，那结果可能就是样样都做得不够好。

客户需要找到付费的理由——如果你做的餐品都不如我自己在家做得好吃，我为什么要到你的店里来呢？尤其是在今天这个时代，客人的需求越来越“挑剔”，很多客人本身就是“美食小达人”，他们不会愿意为一个中庸的产品埋单。因此，我认为雷军提出的“互联网法则”同样适用于咖啡馆，就是要做到“简单、极致、快”。

在这个原则下，我们的库存管理就要注意了：一定要坚持“先进先出”的原则，先进的货物先销售，不要导致产品过期。因为许多产品都是应季的，夏季积压的产品在秋天就很难销售出去了。即使是一些保质期比较长的产品，等到第二年继续销售的时候，产品质量还是会受到一定程度的影响。所以在跟供应商签供应合同的时候要注意，不要一次性备完整个季节的货物，至少要分两次备货。

在开发新产品的时候，二三线城市的业主们要特别注意。如前所述，因为受到上岛咖啡等第一批咖啡巨头的影响，二三线城市的消费群体对咖啡的认知依然是带有“奶精甜”的，因此应当以一些带奶油的咖啡品类为主产品，比如摩卡、拿铁等，另外还可以开发一些红茶、绿茶、水果茶等支线产品。这里提供给大家一个小技巧：给你的饮品起一个亲切的名字，可以有效拉近产品与消费者之间的距离。另外，水果茶一定是“熬”出来的，水果和水是有机融合在一起的而非分离的，否则我们只能称之为“水果泡茶”而非“水果茶”。

还有一些咖啡馆试图模仿星巴克，希望售卖咖啡相关产品。星巴克的咖啡豆、咖啡杯都卖得不错，是不是我们也研发一些类似的产品来卖呢？我认为，对于小业主来说，咖啡豆尽量不碰。这是个专业门槛比较高的领域，没有多年的经验积累不容易做好。至于咖啡杯等纪念品，假如你在设计或内容上有独特的优势是可以做的，但要注意定价，不要跟星巴克直接竞争。比如当地的消费水平在60元/人，那你的礼品定价就不要超过100元，否则客人是很难接受的。

当然，也会有一些馆长在设计和营销上独具天赋，设计出一些足以与星巴克媲美的产品，乃至“爆款”，在短时间内风靡市场。这个时候，我们应该做好知识产权保护工作，因为你的创意很可能在短时间内就被市场模仿甚至抄袭，像星巴克的杯子一样被其他商家仿造。不过从另一个角度来看，被模仿也是产品被市场认可的表现，我们可以为之骄傲。

总之，产品线的研发一定要贴合市场和顾客的需求，不能站在自己

的角度考虑问题。我们必须努力了解客户的生活方式，不断预测他们的需求。所以，咖啡馆同样需要进行市场调研和跟踪观测，并科学地进行产品和服务的创新，而不是靠拍脑门来想。你开发的产品要有自己独特的优势，否则客户不会愿意为一款平庸的产品埋单。

---

1. 坪效：指每坪的面积可以产出多少营业额（营业额÷专柜所占总坪数）。——编者注

第六章
不拒绝的智慧

为什么不要说“不”

sayes

“Say Yes”（不拒绝）是我提出的服务理念，意思是面对客户的需求和请求，无论什么都要说yes（是的）。当然，“Say Yes”也是有范围界定的，仅限于工作领域。在工作范围之外的私人要求，比如客人对服务人员进行身体或言语上的侮辱，当然不能“Say Yes”。简言之，“Nothing personal, all work”（无关个体，全部为工作范畴）。但是，如果是在服务范围之内的要求，一定不能找借口。根据这一理念，我创立了自己的独立咖啡品牌“Say Yes”。

为什么不要说no（不）呢？可以说，有些时候我们的确会对某些看似不合理的要求感到为难，但还是要避免说“我做不到”，因为一个简单的no，就能葬送客户和服务之间的积极关系。不说no，意味着我们对顾客的需求是永远保持开放的，随时准备为客户解决问题。

经常有服务业的同行朋友向我抱怨客户太挑剔。我个性比较直接，经常直接顶回去：在中国现在的服务水准下，到咖啡馆消费的客人大部分还是友好的，只是我们自己做得不够好。为什么这么说？因为按照我的观察，咖啡馆里的客户普遍是不愿意提意见的，只有当客人确实觉得有些愤怒了，他才会“抱怨”，大多数时候客人的要求都是合理的。而按

照“Say　Yes”的标准，客人一些细微的反应，都足以成为我们改进的理由。比如有位客人提出某道菜稍微有点儿咸，他其实并不是在“抱怨”，也没有要求更换，只是觉得再淡一点可能会更好。这时候服务人员应该立即将意见转达给经理或店长，再由经理或店长反馈给后厨和厨师，厨师应该立即对这道菜的含盐量做出调整。

顾客是为我们付费的人，是我们的“衣食父母”，他们的任何意见我们都要认真地听取。永远将注意力放到顾客的需求上，这就是“Say Yes”的核心理念。就像离婚的夫妻不会吵架，如果客人对我们彻底丧失信心了，他是不屑于提出任何意见的，只会选择“用脚投票”，再也不进我们的大门。如果他们给出了反馈，说明他们对我们还是抱有好感的，这时候千万不能丧失改进的机会，否则就会永远失去这个客人。

比如说，有位客人想吃素，但店里的菜单上并没有全素的菜。一个自然的反应是告诉客人我们没有这道菜，但更好的做法是与后厨进行协商，比如将现有的蔬菜拼在一起，或者做一个水果拼盘。要达到这种水准，就需要服务人员具备高层次的服务素质，包括热情、耐心以及对客户需求的理解和尊重。

案例 新加坡航空公司



新加坡航空公司（SIA）是我眼中的服务行业“标杆”。我这么说不仅因为它是业内公认的一流航空公司，而且被各类评级机构评选为“最优秀的航空公司”、“最优秀的机舱服务”、“最优秀的机上便餐”、“最守时和最安全的航空公司”、“商业旅行最佳选择”，乃至“亚洲最受尊重的企业”，更是因为我是它的忠实客户之一，而且在这段持续了近二十年的关系中，它从未让我失望过。

在我从北京飞往新加坡的6个小时里，新航的空姐几乎没有坐着

的，你会看到她们随时都在工作。反观国内的航空公司，空姐大部分时间都坐在座位上，更有甚者干脆把休息仓的帘子一拉，在后面玩手机、聊天。

著名舞蹈家金星有一个著名的关于国航空姐的“橙汁”段子，引起了众多网友的跟风模仿，说明国航的空乘服务早已饱受诟病。我也曾遭遇过一个“橙汁”的例子，但结局完全不一样。有一次我在新航的航班上想要一杯橙汁，但没有注意到当时安全指示灯是亮着的。结果一位新航的空姐过来告诉我，现在无法给我提供橙汁，请系好安全带。等到指示灯灭了的时候，几乎是分秒不差，我的橙汁就被送到了面前。

新航在大气地做细节，力图将服务做到极致。它不仅是在跟航空公司竞争，而是在跟所有服务行业的企业竞争。新航认为，作为一家世界一流的航空企业，必须做出这样的假设：客户会将每一个服务细节都与最高水平的企业进行对比。比如新航认为，客户在给新航打电话订票的时候，其潜意识里“对比”的可能并非另一家航空公司，而是一家五星级酒店或租车公司，因为他在订酒店或订车的时候享受到了很好的服务。所以对于新加坡航空来说，不仅仅是做一家优秀的航空公司，而且要在服务上也做到最优。

新航这种追求超一流的态度，让我这个在服务业浸淫了多年的人敬佩不已。因为要做到这种服务水准，就必须时刻关注自己所做的每一件事情。要做好飞机上的便餐，他们必须与本地市场的饭馆进行竞争，这个难度是非常大的。而且他们永远保持不满，stay hungry, stay foolish（求知若渴，虚心若愚）。新航规定，所有的服务在×个月内必须进行系统性更新，以适应客户不断变化的生活方式。“×”可能是6、12或者24，但持续优化、迭代的理念不会改变。

我曾多次试图寻找或索要新航的员工手册和内部培训教材，但都无功而返。新航的高水准服务，已经成为它的“独孤九剑”。

细节决定成败

如果你是一个有野心的咖啡客，不满足于做一个不错的咖啡馆，过舒适的小日子，而是想做出一个有优秀口碑的连锁品牌，那么就必须在服务的细节上下苦功，细到一杯饮料要加多少冰、牙签用竹子的还是木头的、服务员的目光与顾客眼球的夹角呈多少度。

你要努力创造出其不意的效果，让顾客在心里喊出来：“这才叫服务！”

比如人与人的目光交流问题。很多时候我们会有感觉，跟某个人对视的时候比较舒服，但跟另一个人进行交流的时候会比较不舒服，但却不知道是为什么。其实，人与人的眼神交流是很重要的。如果你直视一个人的眼睛，就会显得粗鲁、没礼貌；如果你的目光太低，不看着别人的眼睛说话，就会显得猥琐、不自信。所以，比较合适的做法是看着客人眼球的下半部，这样既能产生直接的目光交流，又不会让客人感觉受到冒犯。



再如咖啡馆里有时候会出现摔碎杯子或客人呕吐的情况，地下的碎玻璃或呕吐物既不卫生又有一定的危险性，必须尽快处理。我在很多餐馆和咖啡馆见到类似的情况，服务员的第一反应都是跑到后面去拿墩布和扫帚，但其实这不是最好的解决办法，因为在你去拿工具的时候，很

可能已经有客人踩在了上面。最好的做法是在地上放一个示意“注意安全”的“小黄帽”，或者放一把椅子在玻璃碎片或呕吐物上。如果连椅子都找不到，服务员应该自己站在附近提醒客人，然后让同事去拿打扫的工具。

我一直跟我的员工们强调，无论有多忙，客人进店的时候一定要第一时间递上一杯清水，但不要缠着顾客下单。因为客人从进门下单到拿到咖啡，需要等待一段时间，这时如果我们送上一杯清水，就是表示我们重视客人，而不只是关注他的钱包。一杯清水成本并不高，但带给客人的体验却是完全不一样的。

类似的细节我可以一直列举下去。我的核心意思是想说明，服务业只能从细节出发，要一点一点地在细节上改善我们的产品和服务，没办法投机取巧。一个合格的咖啡馆馆长，不能是一个粗枝大叶的人。如果你连自己家都懒得收拾，那么真的建议你不要做咖啡馆。

案例 东京帝国酒店



日本人将“最特别的、只有我们才做得到的”欢迎方式称为“おもてなし”（款待）。“おもてなし”是日式服务的核心，对细节的把控力让人叹为观止。然而，随着日本旅游业的崛起和游客的爆炸式增长，原来在日本随处可享受到的“おもてなし”正在逐渐没落，许多老牌酒店在应对客人数量暴涨时不得不降低一部分服务质量的标准。

但是，有一家酒店非常特别，虽然它每天也有大量游客入住并有大量会议、婚礼等活动，但其服务质量却丝毫没有降低，在消费者那里获得了一致的好评——这就是已有一百多年历史的东京帝国酒店。

帝国酒店特别擅长从小处入手，给客人留下“惊艳”的感觉。从其广告词就能看出，这是一家不平凡的酒店。比如它有这么一句广告

词：“要在5秒内让客人形成对帝国酒店的印象并感受其魅力。”另一则广告的画面是帝国酒店的电梯里放着的花瓶和鲜花，广告词是这样写的：“欢迎来到最小的客房。”帝国酒店是把电梯空间也当成客房来经营的，里面的鲜花每天都要更换，就算你在电梯内待的时间只有十来秒，也要让你感受到客房的温馨滋味。还有一幅广告，是帝国酒店的一位服务员对着一间已经关上门的客房深深鞠躬。这可不是夸张，帝国酒店的服务员在给客人送餐之后，会在客人关门之后深深鞠躬。

帝国酒店对细节的追求，已经让它的各项服务都做成了著名的品牌。比如它的洗衣服务声名远扬，有人甚至为了体验洗衣服务而特意住在帝国酒店。帝国酒店洗衣部门有个规定，部门对于酒店提供的食物必须了如指掌，因为客人经常会在酒店内用餐时在衣服上粘上碎屑和色素，要针对不同的食物采用合适的材料和方法清洗。甚至在洗衣时，洗衣部会将衣服的纽扣一个一个取下，洗涤完毕将衣服熨平之后，再把纽扣一个一个钉上去，这样做是为了避免纽扣在洗涤的时候受损变形。为了给客人随时补上缺失的纽扣，帝国酒店收集了来自世界各地各种各样的纽扣，一旦纽扣丢失，必须给客人补上同样款式的纽扣。有的房客走时把衣服遗忘在酒店了，回到家后会立即收到酒店寄来的邮包，里面正是自己遗忘在酒店的叠得整整齐齐的衣服，那一刻的感动会长留心底。

帝国酒店甚至有自有的巧克力品牌。它做巧克力本来是为了方便自己的客人，没想到竟然做出了名声，成为一个社会知名品牌，在东京车站、成田空港、羽田空港等重要交通枢纽都有专卖店，许多来日旅游者都将其列入礼品清单。

帝国酒店前社长犬丸一郎有一句名言：100-1=0。它的意思是说，任何一个细节，其实都是100%重要的。一个细节的缺失，就会影响整个服务体验。它代表了帝国酒店对完美服务的追求。

恰到好处的服务

相信许多人都遇到过类似的情况：在饭店吃饭或是在理发店理发的时候，服务人员无休止地推荐某款新菜、酒水，或者某种新型护发产品、优惠活动。这时我们的心情就会变得烦躁，有一种被强迫消费的感觉。对于这种方式，我们都已经产生了本能的警惕，根本不会认为这是服务，只会将其理解为变相销售。

有时候的确会有一些真诚的服务，却让我们感觉“过分热情”，从而有受到了打扰的感受。比如我们在咖啡馆里与一位重要的客户谈公事，但服务员很热忱地过来询问对服务是否满意，或者不断地询问是否需要加水。不可否认，这时候服务人员的本意是好的，但站在客户的角度看，这仍然是一种干扰。


茶
一保堂
テイクアウトメニュー
Take-out menu

过度服务是指由于服务人员未能充分了解客人的需求和心理，提供了不为客人接受、干扰客人正常消费的各种服务项目、内容和方式。过度服务其实是一种不当的服务。我在雕刻时光就不断在提倡一种“无干扰服务”，在客人不需要服务的时候让客人充分享受自由的权利，充分地让客人自主地选择，不主观地诱导，并随时准备给客人提供其他所需的服务。

前面我们讲过东京帝国酒店“100–1=0”的定理，说的是服务中任何一点瑕疵都能够使服务失败。但反过来，在服务过程中也存在“100+1=0”的定理，任何画蛇添足的服务也一样会使客人不满，造成服务失误。服务中增一分和减一分，都会与服务初衷差之千里，这就要求员工掌握“适度”原则，努力避免过度服务。

为了避免过度服务，就要善于准确把握客人的需求和客人心理的变化，提供真正让客人感到满意的服务。要贴近客人，调查客人的需求是什么，客人的需求包括明示的、隐含的两个方面，这需要系统地培训，使员工通过察言观色、分析客人的心理来真正把握客人隐含的需求。

其次，我们要学会换位思考，从服务者和被服务者两方面来考虑问题。服务必须给客人起到有益的作用。如果把服务者的主观意愿强加给客人，只能使客人烦躁，无视客人的情绪、时机等因素的服务只能起到相反的效果。所以，一流水准的服务需要在心里做到“一人双角”，站在客人立场上审视我们的服务内容、服务项目、服务流程和制度是否合理，需要怎么改革，需要增加哪些服务手段。假设目前自己是客人的话，想让我们为自己做什么，或是相反，接受了什么样的服务会感到不愉快。

比如客人点菜时，如果我们说“这道菜绝对好吃”，客人碍于推荐之情，虽然心里还有一些疑问，但为了不破坏和谐的气氛只好点这道菜。而这时如果能站到客人的角度收敛一点儿热情，向客人客观地介绍菜本身的特点，给客人更多选择的余地，则是一个恰当的方法。我们如果随

时都能设身处地为客人着想，站到客人的角度思考的话，便会减少上述热情过度的服务。

总之，服务是一门艺术，“恰到好处”才是服务的最高境界。对客服务不能“过头”，需要张弛有度，将服务的火候拿捏到位，这不是一朝一夕就可以实现的，需要长时间的经验积累。

从被动到主动

很多时候，客人自己也不清楚自己到底想要什么，那么我们必须在他想清楚之前就能够提供相关的服务。比如，假如我们意识到了整个餐饮行业所发生的变化，人们越来越注重养生和健康，那么我们提前将食物做得口味清淡一些、营养价值高一些，就能预测客户的需求。就像苹果手机首次面世的时候，很多人的第一反应就是：原来手机还可以这样玩儿！凭借这一声声惊叹，乔布斯和苹果公司颠覆了整个手机行业。

为了能够做到这一点，我们必须在“标准化”和“个性化”之间找到平衡。服务的好坏，很重要的一个评价标准就是稳定性。同一个顾客在不同的时间、面对不同的服务员，享受到的服务质量应该是大体一致的，这是塑造品牌的关键。就像麦当劳和肯德基，能在几千家门店内保持质量基本相同的产品和服务，这是非常难得的。所以，“标准化”是底线，是服务质量的保证。

在保证服务稳定性的基础上，我们的目标是达到个性化，满足不同客户的不同需求。

客人的需要日益多样化、复杂化和个性化，如果所有服务都是照本宣科，那么就会缺少灵活性和创造力。这就要求我们在规范、标准服务的基础上提供灵活、有针对性并具有差异化的服务形式和服务项目。能读懂几分客人的要求，能使客人感动多少，效果都会落实在具体的服务

过程中，所以员工与客人一对一的接触，就非常重要。这是服务中最难的一环，让员工成为服务接待的专家，针对不同需求的客人，提供不同的服务，防止出现千篇一律的服务形式和服务内容。

以帝国酒店为例，它认为服务中任何一个点都很重要，而这些点可以形成一条完整的线。一条线如果断了一点，就不再是一条线了。为了让这条线变得完整，帝国酒店特意成立了一个接待部，专门为顾客提供接待服务。接待部要求自己的员工怀着“请让我为顾客做点儿什么”的心情站在大厅里。

一个咖啡馆固然不需要成立接待部，但它背后的服务逻辑是相通的。一名顾客不会考虑一个个具体的因素，他考虑的是整体的感受。如果你的饭菜精美，但服务员态度不好，再好吃的饭菜也会倒胃口。所以，在服务的点与点之间，需要一种软性的、为顾客着想的链接，构成一个完整的服务。

对一个咖啡馆来说，服务人员数量不会像酒店那么多，所以更需要员工们身兼数职，一个人就可以把这条线串起来，既要给顾客合适的引导，又能协助顾客点餐，争取在各个点之间为顾客创造一种贴心而舒适的氛围。

“请让我为顾客做点儿什么”这个想法很重要，它代表了一种主动的态度。不是客户有求于我我才去服务，而是我时刻想着如何为客户服务，如何才能让客户得到更好的满足——两者之间的差距不言而喻。

第七章
服务的尊严

宁愿少挣五百元，也不愿干服务员

我已经在服务业浸淫了近二十年，深切地感受到中国的服务业出现了一种系统性的“痼疾”，即对服务缺乏一种深层的、有情怀的理解。

中国人普遍觉得服务没有价值，很多人对“服务”的理解还停留在“小二”上。很多人都在抱怨，中国的服务水平太差，但我们从来没有反思过，我们的服务为什么这么差？我觉得核心原因在于，我们社会整体对服务行业的理解太浅薄了，对服务人员太不尊重了。这种情绪传导到从业人员身上，就容易引起他们的自卑感。自卑往往是和自傲共生的，所以他们在进行服务的时候就会很不屑，对客人的“呼来喝去”感到很不舒服，客人当然就会觉得受到了轻视，于是态度更加恶劣——这是一个恶性循环。



在餐饮业做服务员的人大多是年轻人，所以服务员一向被社会认为是不需要特别的技能、准入门槛低、技术含量不高、吃“青春饭”的行业，行业从业人员非常缺乏安全感。同样是打工，美容美发等行业被广泛认为可以“学点手艺”，而服务则被认为“没有专业技能”。同时，一些底层餐馆也的确存在客户素质较低的问题，有时候会遇到无理取闹、故意刁难人的客人，甚至有少数客人对服务人员进行人身攻击。在突破底线的情况下，领班、经理等管理人员有时候还站在客人那边，让服务人员受到的伤害再次加深。

餐饮行业之所以招工难，就难在中国底层服务人员的工作环境太差了。所以许多年轻人宁愿少挣一点钱，也不愿意到餐馆做服务员。

案例 岳云鹏：我到现在还恨他



岳云鹏今天已经是著名的相声演员，被粉丝亲切地称为“小岳岳”。但他14岁刚到北京打工的时候，做的全是底层的工作，包括保洁、保安、后厨，以及饭店的服务员。他在一次采访中表示，自己在打工的时候经常被开除，比如他在后厨用蒸炉，已经用得非常熟练了，但冷不丁就被开除了，原因是厨师长的小舅子看中了他的职位，于是他只能去刷厕所。

他印象最深刻的是15岁那年当餐厅服务员时的一次经历。那次他因为给某位客人记错了两瓶啤酒，结果被客人骂了整整3个小时，一直骂到他给这位客人埋单离店。他说尽了好话，赔尽了不是，给客人打9折、5折一直到免单，这个人依然骂骂咧咧。

最终为了6元钱的两瓶啤酒，岳云鹏自己掏了352元钱，而且被骂了一整晚。这352元钱，他直到今天依然无法释怀。他说：“我还是恨他，真的，我春晚都上了，是一个演员了，挣的钱比原来多多了，面对这么深度的采访，按理说不应该恨他了，应该感谢他，感谢曾经的苦，感谢他让我被开除，但我还是恨他，我特别恨他，到现在我也恨他，凭什么。我都给你道歉了，我什么好听的话都说了，你还这样。”

最让他伤心的是，那一桌子五六个人，全都在听那个人对他肆意辱骂，没有一个人为他说一句话。

我为什么要做“蓝计划”

服务行业的种种乱象，归根结底，还是我们对人性的理解太浅薄了，我们的文化中还保留着根深蒂固的等级、层级观念。很多时候这种观念不是显性的，但存在于生活的细节中，这在服务行业体现得特别明显。

比如大部分中餐馆里的员工制服，简直是所有衣服里面最丑的。为了尽量地“耐脏”，员工制服往往选择黑色，而且根据不同的级别做成不同的颜色，比如经理的衣服明显要比服务员的衣服高级一些，将等级观念体现得淋漓尽致。我在雕刻时光时对服务人员的要求是，所有人的衣服统一设计，不允许有款式区别和颜色差别，主管和服务员唯一的区别就是一条围裙。

这种等级观念，可以说存在于我们生活中的每个角落。那天我在星巴克，看到了特别辛酸的一幕。一个百度外卖的外送员大叔，被一个星巴克的姑娘训得无地自容。百度外卖的制服非常丑、非常不合身，背后像喷漆一样写着“百度外卖”四个大字，还必须戴一个黄色的头盔。这位大叔因为不认识星巴克的产品，所以在区分不同的外卖订单的时候遇到了困难，只好求教于星巴克的服务员。客人很多，这位服务员本身就很忙，所以非常不情愿地教这位大叔区分不同的产品，言语中包含着不屑。按理说，同样是服务业的从业人员，更应该相互理解才是，但我看到的却是另一种不平等。因为星巴克看起来比百度外卖“高级”了一点儿，所以它的小姑娘仿佛就认为自己具备了鄙视他人的权利。

所以，我试图改变这种现状，呼吁一种“服务与被服务”的平等理念。但是，这种理念的树立，仅靠一两家公司或是一两个行业的努力，是解决不了问题的。所以，我试图联合相关的公益组织和对此感兴趣的企业发起一个基金，用于蓝领工作者的专业培训和素质提升。第一批企业初步设定为20家，每家投入100万元。用这笔钱对计划扶持的人员进行直接的资金补助，比如每月500元钱，但要求将这笔钱投入到专业相关的事情上去。比如参与“蓝计划”发起的专业培训，或用来购买与服

务、人性相关的图书进行学习，或者哪怕你是一个餐厅服务人员，到高档一些的饭店吃一顿饭，观摩一下人家的服务都是可以的。

当然，投钱企业的员工也可以参与到“蓝计划”的培训中来，投入的100万可以抵作培训费用。通过这些培训，我们试图让服务业人员提升自身的职业素养和尊严感。我经常举一个例子，为什么中国的服务人员很多都不化妆呢？你自己出门逛街都要化妆，为了看起来漂亮点，而在工作的场合，顾客是一定会看你的，那为什么不让自己漂漂亮亮的呢？合适的妆容既让自己感觉有自信，也让客人感受到被尊重。

同时，我们也想让老板们明白，员工不仅是干活的，他们更需要合适的引导和提高；我们也想让消费者明白，服务人员是抱着怎样的心情在给大家服务，我们能不能换位思考一下，摒弃传统的“小二”观念。

总之，我希望通过我们的培训，服务人员们不仅能在专业技能上获得提升，更能在整体的素养和气质上进行改变。只有这样，才能让员工产生一种“主人翁”意识，而不仅仅将自己看作是“打工仔”。作为一个咖啡馆的业主，你也应该让员工产生这样的意识：是顾客养活了我们，如果顾客不愿意付费，那么我们就要关门了。

老板们，请服务好你的员工

做咖啡馆归根结底是在做服务，而中国的服务人员好多都处在社会底层。我希望有志于这个行业的业主们，能深刻地理解你的员工面临的处境。

我特别看不惯很多中餐馆的“精神分裂”：戴着耳麦的经理一边对我们笑着说“欢迎光临、您要点什么”，转过头去对着耳麦就是一通乱吼，当然吼叫的对象是他们的服务人员。当然，他们不会觉得这里面有什么问题，但在我看来却是一种分裂。

服务的精神应当是恒久和统一的，对内对外不应该有差别。如果你对待自己的员工就像对待奴隶一样，那么消费者凭什么认为你会真心实意地对待客人？还是说你只是想从客人口袋里掏走他们的“银子”？

我们到美国、欧洲、日本去看看，任何一个服务行业都不是我们这种状态。在国外，服务业不是青春饭，任何年龄都可以做，而且做得很有尊严。比如在日本，客人去要一张餐巾纸，都会鞠躬说对不起，服务人员自然更加客气，很恭敬地把餐巾纸递给客人。这种场景在中国是看不到的，我们太粗鲁了。

希望中国的雇主们明白，员工是我们最重要的财富，老板也要为员工做好“服务”，适时表达我们的关爱。金钱固然重要，然而很多时候，感情跟金钱比也有它自己的威力。人非草木，孰能无情。关爱首先表现在信任上，对服务员的信任要适时地表达出来，让员工知道这一点，这样才能保证这种信任足够带动员工的热情，从而使他们积极地投入工作。

关爱还表现在支持员工。如果员工的做法是正确的，支持他很容易；但是如果他的做法不正确，管理者在介入的时候就必须讲究策略。管理者可以先表达支持员工的态度，接着陈述对员工的某个具体行为不赞同，这样可以起到更好的效果——核心是要做到对事不对人。

案例 一个拥抱的故事



我居住的小区就有一家雕刻时光的分店，所以我经常会到店里坐一坐。有一次我在那里吃早餐，遇到一位带着孩子的母亲正在呵斥我的一位服务员。这位母亲在店里点了一份意大利面，结果等了一段时间后面还没有送上来，因为后台在录入订单的时候出现了一点问题，把她的订单放在了后面。

因为急着带孩子去上课，这位母亲很快就失去了耐心，开始呵斥给她服务的小姑娘，说她是“猪脑子”。服务员试图安抚她，但她并不接受道歉，一直很不忿地指责服务员。我看到我的服务员脸色开始不对了，就赶紧让她到后厨回避一下，然后我亲自把一份别的客人的意大利面先给她端过去，并送了一杯橙汁，向她道歉。即使是这样，她嘴里还是没有停下，一边吃一边骂骂咧咧。

在这种情况下，我就没让我的服务员继续出来服务。等到这位客人离开了，我来到后厨，对我的服务员张开双臂说：来，抱抱。小姑娘登时泪如雨下，可见她心里有多委屈。如果作为老板的我在此时不但不安慰她，还站在客人的角度对她一通批评，我们之间的裂痕就产生了。

总之，她犯了错误，我事后还是会批评她，让她改正，但第一时间却是照顾她的情绪，让她把自己的委屈发泄出来，不然她可能一天都没办法好好工作。人同此心，心同此理，有时候一个拥抱胜过一百条道理。

第八章
去中心化革命

告别螺丝钉的年代

福特汽车创始人亨利·福特既是美国企业史上的一位重要企业家，同时又是世界管理学历史上的重要人物。他依靠自己对“科学管理理论”的实践颠覆了美国的汽车工业，极大地提高了汽车工业的生产效率。

“科学管理理论”的基础思想起源于经济学鼻祖亚当·斯密的专业分工理论，它的理论核心是“管理的根本目的在于提高效率”，由美国著名管理学家泰勒发扬光大。当时，美国资本主义经济发展很快，企业规模迅速扩大，但由于生产混乱，劳资关系紧张，工人“磨洋工”现象大量存在，导致企业生产效率低下。泰勒认为，企业效率低的主要原因是管理部门缺乏合理的工作定额，工人缺乏科学指导。因此，必须把科学知识和科学研究系统运用于管理实践，科学地挑选和培训工人，科学地研究工人的生产过程和工作环境，并据此制定出严格的规章制度和合理的日工作量，采用差别计件工资调动工人的积极性，史称“泰勒制”。

泰勒制一出世，就取得了极大的成功，为美国大宗消费品的生产建立了一套高效的模式。但是，20世纪60年代末，泰勒制开始遭遇危机，因为这种将人当作螺丝钉的管理模式极大地压抑了人的主观意志，形成了某种精神上的“血汗工厂”。泰勒制是计划经济式的，强调的是从上而下的管理、标准化流程、精细化分工，鼓励员工安分守己，按规章制度办事。资源集中在管理层手中，普通职员只能像螺丝钉一样重复运转，

既没有自我创新的渠道、资源，有好的想法也很难通过层层审批，即使一件事情成功也与个人无关，但是失败很可能就要员工背负恶果。久而久之，员工容易失去工作的主动性，凡事都被动地听从上级的吩咐和公司的规章制度，失去了主动思考和不断求新求变的动力。

随着心理学研究的进一步发展，企业组织中人的自由意志的重要性被愈加重视。心理学认为，人的自主意志是否存在，是生命价值的重要组成部分之一，这在任何领域都是成立的。以企业为例，在企业的权力组织模式之中，如果老板做了所有的决策，员工只有无条件地执行，那员工自身会产生“提线木偶”的感觉，自身的活力会被一步步地损耗。

在这种形势下，美国的“后科学管理”时代来临。美国人开始强调生产过程和劳动关系的灵活性和劳动者的自主控制权，同时通过终身雇佣等方式培养劳动者的高度归属感，社会福利政策也保障了劳动者可以过上体面的生活。

但是在中国的服务业中，我们看到很多老板依然在延续“泰勒制”的管理模式，劳动者的劳动空间过于突显，私人生活非常压抑：除了劳动、睡眠之外，娱乐、休闲、社会交往、情感交流、社会网络等被严重地边缘化。西方在20世纪60年代已经抛弃的做法，而我们却使其大放“异彩”。

案例 富士康的“十连跳”



2010年，富士康连续发生10起跳楼案件，引起了国人对蓝领工人生存状态的关注。富士康实行的“军事化管理”，其实就是泰勒制的延伸。在富士康，劳动和睡觉几乎成了许多工人生活的全部，吃饭就是补给营养，如同给机器加油——劳动力的再生产。工作程序把他们变成了流水线上的一颗螺丝钉、一个智能机器人，如同卓别林在电影

《摩登时代》中扮演的角色：疲惫不堪、精神几乎分裂的他最后在马路上看见了一个妇人衣服上的纽扣都拿着扳手要上去拧。四十多万工人生活在相对封闭的环境中，穿同样的工装，很多时候同一宿舍的人也叫不出彼此名字，彼此间成了“最熟悉的陌生人”。

富士康的企业权力体系是一种典型的“金字塔”式的结构，员工没有任何决策权，自然不会对工作产生任何愉悦感。虽然后来富士康试图在员工福利等方面进行弥补，但据我观察，其核心的权力架构模式并没有发生根本改变。富士康如果真心想改变，必须进行一场“深入DNA”的变革。

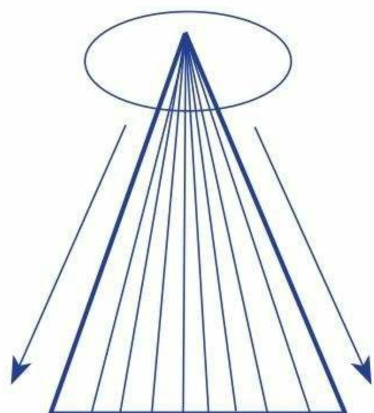
互联网带来的组织变革

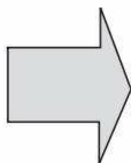
互联网的横空出世，为中国的社会和企业组织模式带来了一场大的变革。信息由单一中心向外按层级传递的方式，开始向多中心、无层级的、同步快速的信息传递方式转型。信息的自由流动和流动成本的大大降低，令信息“中心化”时代不可逆转地向信息的“去中心化”时代转移。信息传递方式的改变必然给原有的“中心化”社会体系带来巨大冲击，从而深刻地改变社会深层结构。

“去中心化”是美国著名语言学家、政治理论家乔姆斯基提出的概念。乔姆斯基提出“去中心化”的概念是在1971年，当时互联网尚未诞生，但他已天才般地洞见了未来信息传播方式的改变，预见了未来的“去中心化”趋势。在这个过程中，网络技术的出现和不断进步无疑是一个巨大的推动力，是与人类“去中心化”趋势相吻合的。

互联网以及信息传播模式的变革也给企业组织形式带来了决定性的改变。以今天大部分的互联网公司为例，传统的科层制、泰勒制的管理模式已不适应更关注创造、人性的管理需要，流程性人才越来越少，创

造性人才越来越多。







- 标准化是关键（业务流程、管理）
- 容易分工和整合（事前规划）
- 规模化复制（经济效益、大团队）
- 人才是关键（能力、投入）
- 闭环小团队（责权利、自我驱动）
- 简易协调机制（团队间、团队平台间）

服务业同样面临着这样一场大的变革。在这个去中心化、个性化的时代，客户越来越需要主动的、有创造力的服务，而不是传统的、刻板的、程式化的服务。这逼迫着服务业企业必须不断革新自身的企业组织和决策模式，不断重新界定原来中心化的权力架构，给予基层员工更多的主动权。

案例 海底捞 

海底捞的爆红，从另一个侧面证明了中国的服务业水平之低，以及市场对优质服务的强烈渴求。

海底捞为什么能做到这么优质的服务？其员工与大多数餐饮业企业的服务人员一样，大多在农村长大，家境不好，读书不多，见识不

广，背井离乡，在大城市容易受人歧视、心理自卑。但是，海底捞鼓励员工和食客交流，提供个性化的服务。那么如何才能让这些缺乏自信的员工自如地与顾客交流呢？

海底捞改革了传统餐饮企业的金字塔式权力体系，让员工获得了一定的自主权。比如，在海底捞员工有一定的免单权，这对餐饮企业来说是开天辟地头一遭。相信大部分人都有对餐饮企业的餐品或服务不满意的经历，但想让企业打折或免单则非常困难。差一些的餐厅会百般推脱，寻找各种借口和理由，甚至当着顾客的面对服务员进行痛斥或羞辱，或者痛陈做餐饮有多不容易，对顾客进行“情感绑架”；好一点的餐厅则会同意打折或免单，但要走一套复杂的流程，还要顾客签字确认，即使免单了也会让客人心里很不舒服。

海底捞的这一变革，则彻底地改变了服务业传统上对服务人员的角色定位，激发了员工的主动性乃至自我管理的潜在能力，让员工觉得自己不仅是服务员，也是企业的一分子，产生一种主人翁精神。

要舍得与员工分享利益

如果有的优秀员工因为工资的原因想跳槽，怎么办？我的建议是，直接给他涨薪。你给的薪水，一定要与人才的能力相匹配，否则即使员工人还在，但心已经不在了，不如痛痛快快地涨薪，让他能够安心工作。你多给他上涨1000元的工资，一年的成本也不过一万多块，但要损失了一个好的员工，店面的损失以及重新培养一个新员工的代价要比一万元钱多得多。

特别优秀的员工，我建议一定要吸纳其成为小股东，比如分给他10%的股份。这样基本可以将他的利益与企业的利益绑定在一起，他也会觉得自己的能力得到了认可，一定会更加努力地工作。

同时，股份不一定与分红比例相同。我的建议是，如果你给特别优秀的员工10%的股份，那么分红可以给到30%，这样员工才会真正有主人翁的感觉。哪怕你自己出门旅游了，他仍然会尽心尽力地将店面照看好。当然，与股份不同，分红比例调整起来要方便得多，完全可以实现动态调整。比如可以将分红比例与业绩挂钩，签订一个类似于“对赌协议”的分红协议，这都是相当好的调动员工积极性的办法。

案例 华为的全员持股计划



华为是中国目前具国际影响力和竞争力的民营企业之一。作为中国首屈一指的企业，其创始人和总裁任正非也获得了广泛的关注。然而作为华为绝对的领导者和精神领袖，其本人持有的华为股份不过1.4%，其他大部分股票都在华为的员工手里。

华为的员工持股计划由来已久。从1990年开始，处于创业期的华为第一次提出内部融资、员工持股的概念，按照工作的级别、绩效、可持续贡献等给予内部员工股票，员工以工资、年底奖金出资购买股份，资金不够的，公司协助贷款，员工享受分红权，但不享受公司法中股东所享有的其他权利；员工所持股份在退出公司时价格是按照购股之初的原始价格回购，员工也不享有股东对股票的溢价权。

华为的员工持股计划此后多次进行改革，但与所有员工共享发展和利益的理念一直没有改变，而且在1998年正式出台的《华为基本法》中得到了制度性的落实。《华为基本法》是华为一份纲领性和制度性的文件，是华为价值观的总结，也可以说是华为的“宪法”，代表着任正非本人的管理思想。多年来，《华为基本法》的部分内容曾做过修订，但关于员工持股的价值分配章节的内容，一字未动过。

《华为基本法》对员工持股的陈述是：我们实行员工持股制度。一方面，普惠认同华为的模范员工，结成公司与员工的利益与命运共

同体。另一方面，将不断地使最有责任心与才能的人进入公司的中坚层。按照这个理解，华为就像是个大的合伙人组织，所有员工都是共同体，共享利益共进退。

任正非曾说过："华为文化是利益分享、以奋斗者为本的文化。"他多次表示，华为能够从一个2万元起步、没有任何创新能力的小企业成长为一家拥有15万名员工、在全世界拥有150多个办事处、年销售收入达几百亿美元的大公司，员工持股计划发挥了巨大的作用。

第九章
互联网时代的推广策略

自带流量的时代

今天，“网红”已经成为大家耳熟能详的词语。美国著名艺术家、波普艺术的开创者安迪·沃霍尔的预言已经逐渐变成现实：在未来，每个人都会成名15分钟。

安迪·沃霍尔以其惊人的洞察力预见了“全民明星”时代的到来，互联网及移动互联网的出现则加速了这一历史进程。在自媒体时代，媒体无处不在，并且直接而深刻地影响着人类生活的方方面面。从电视传媒塑造的“大众明星”李宇春，到互联网塑造的“网络红人”papi酱，我们迎来了个人品牌的爆发时代。

这个趋势的出现，其实代表了社会宽容度的上升。人们能够日渐容忍多元价值观的存在，个性才得以自由伸展。传统品牌僵硬、刻板、保守的弱势也日渐暴露出来，在公众范围的影响力也日渐减弱。

这种趋势也深刻地影响了商业形态的变化。以淘宝女装为例，2015年销售额前10强的店铺里，有一半都是“网红”店主：张大奕、CC、赵大喜、于梦姣和张超林。这5个人的名字你可能从未听说过，但他们却是各自圈子内当之无愧的王者：他们的淘宝店，能将几万件服装单品在几天的时间内全部售罄，这是在淘宝首页打广告都做不到的事情。

“网红”们之所以能做到这种程度，在于他们本身长久的个人品牌积累。日复一日、年复一年，他们以微博、微信公众号等社交媒体为渠

道，展示自己的样貌、身材、个性，甚至是吃喝玩乐的内容，从而收获了几百万、上千万的粉丝，而这些粉丝的商业转化率比传统形式的广告要强得多。他们的个人品牌，已经丝毫不亚于一些传统的商业大牌，而且有自己的固定团队帮助他们采购、打版，也有固定的供应商帮助他们贴牌生产。

连奔驰这种最强势的传统巨头也开始依靠内容引流。2016年，奔驰在北京三里屯开了一个咖啡馆——Mercedes me（我的奔驰）。奔驰的想法，是让奔驰的品牌能够与客户的距离拉近一些，让客户在没有压力的情况下，进入奔驰品牌的世界。因为从传统意义上讲，奔驰给人的印象是高冷的，如今它也在学着低下“高贵的头颅”。

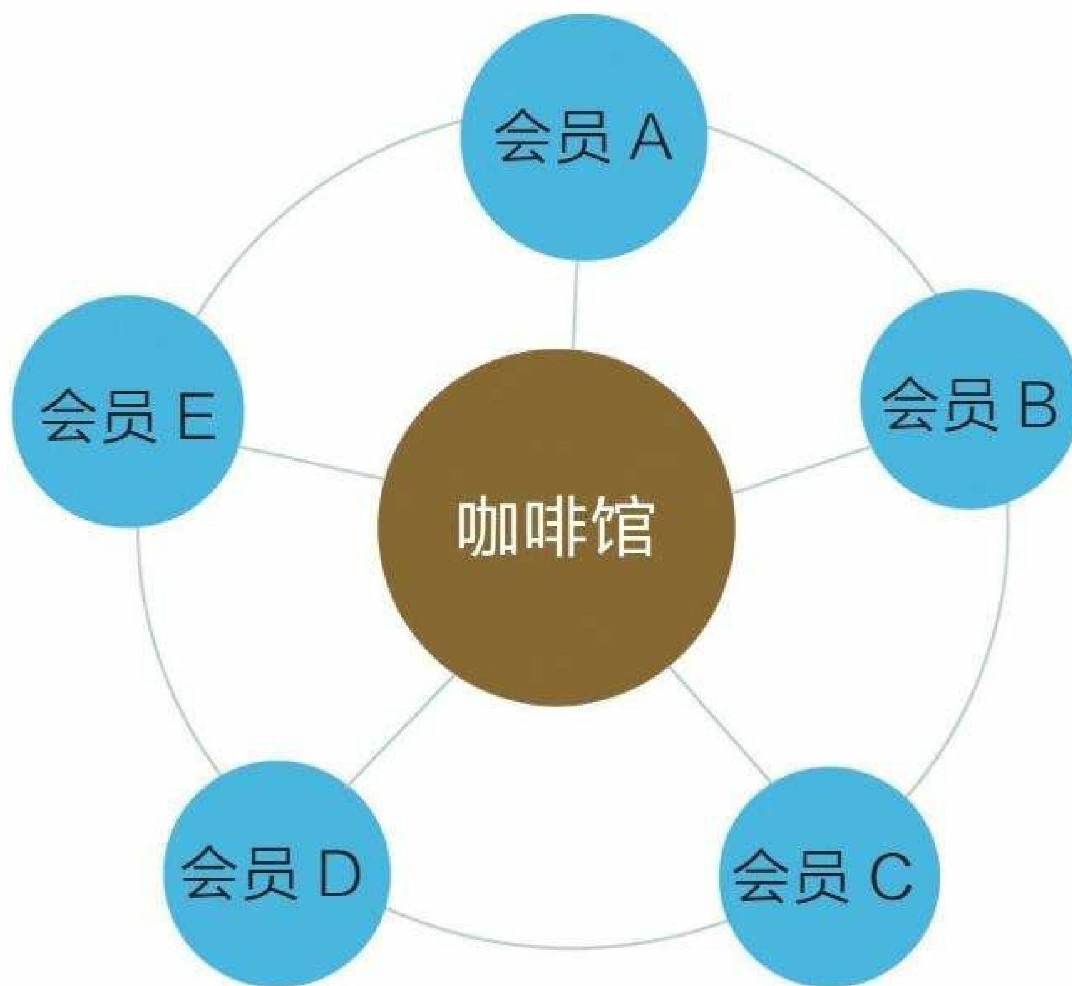
根据第一财经商业数据中心的预测，2016年“网红”创造的产值能够达到580亿元人民币。“硬广”已经是过去时了。在这个信息泛滥的年代，通过“硬广”来获取一个有效客户的成本高得惊人，不如通过利用“达人”和“社群”对粉丝产生的强大黏性来进行推广。这是我们在移动互联网时代的必修课之一。

社群时代的推广

社群推广的核心命题，是把握住今天人们互动模式的变化。在前移动互联网时代，咖啡馆与顾客的关系是单向度的，往往通过类似“会员卡”的形式进行绑定，互动的方式单一、数量有限，能在会员生日的时候免费送一个蛋糕就很不错了。而在移动互联网时代，客户之间的黏性越来越强，以各种内容和主题为区别的群落遍地开花，咖啡馆开始真正意义上成为社群平台。

为了把握这种趋势，很有必要改进原来的会员模式，将自己的顾客群落以社群化的运营手段聚合到一起，打破客人之间的隔阂，促进“咖

员”之间的互动。原来的送蛋糕，可能演变为以某个“咖员”为核心的主题生日派对。

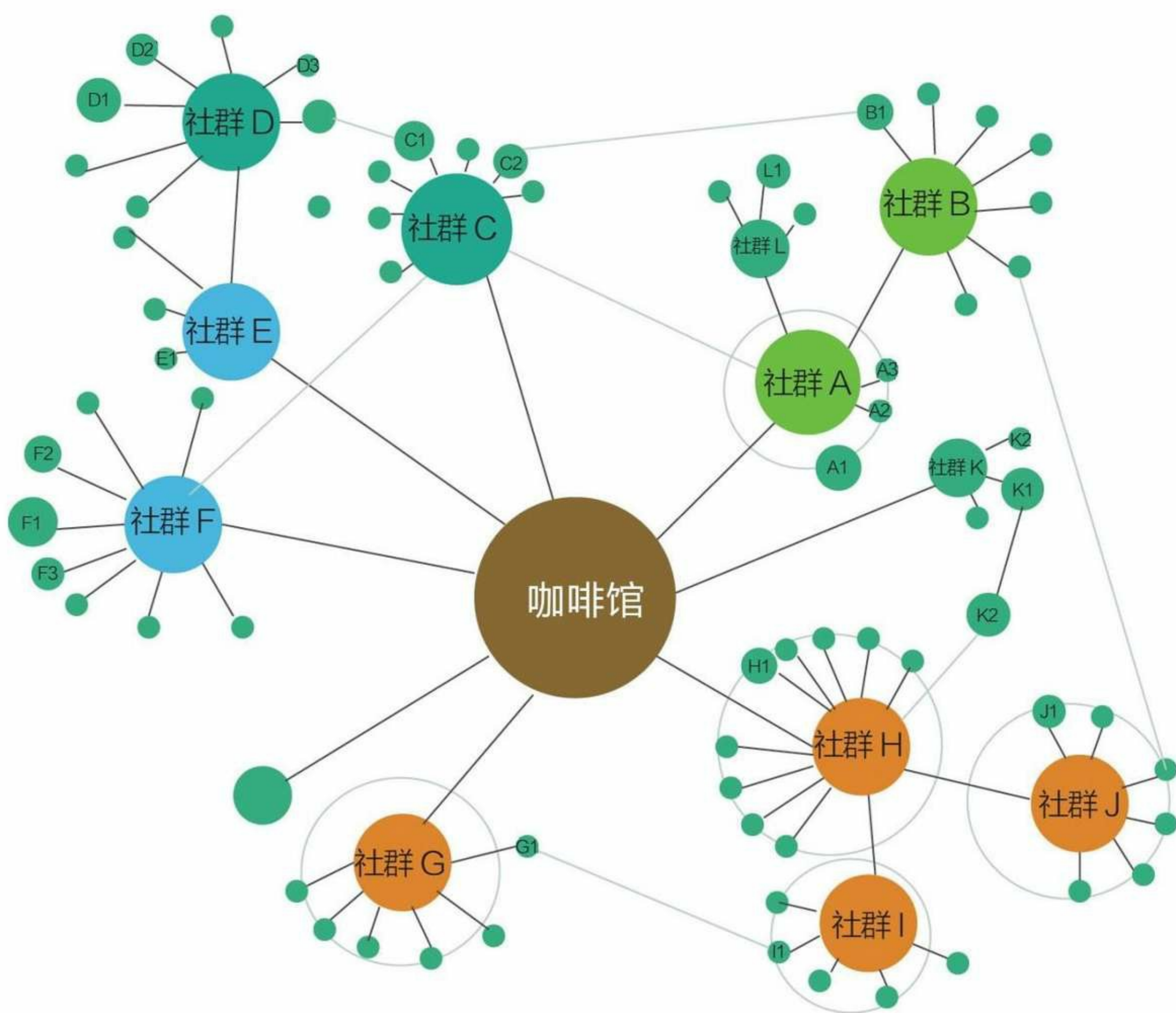


传统时代咖啡馆社群模式

微信群等移动互联网社交技术的出现，为群体间的交流互动提供了技术支持。一个咖啡馆可能有200个忠实粉丝，如果没有很好的沟通方式，是很难形成群体凝聚力的。所以，我们每发展一个忠实的客户，就会将他拉到我们的微信群里，随时分享关于咖啡馆的活动消息。这样互动的效率就会非常高，而且群体间可以形成社会学意义上的“自发秩序”，形成自己独特的群体文化和群体领袖。

因此在今天这个时代，一个好的店长必须是一个好的社群运营达人。你不但要懂咖啡、懂管理，更要懂互动、懂社群。一切有利于社群形成与发展的技术手段，包括微信、微博以及还未出现的新玩法，你都必须尽快了解并学会使用。

以服务精神支撑社群运营



互联网时代咖啡馆社群模式

在移动互联网时代，咖啡馆运营越来越依靠社群活动，咖啡馆

的“餐饮”属性正在日渐弱化，“社交”属性日益加强。然而，我必须要指出，运营形态从线下走到了线上，并非意味着咖啡馆的服务定位发生了变化。

现在有很多讨论社群运营的讲座和书籍，将重点都放到了发展群员数量的技法上，我认为这是舍本逐末。任何形式的社群运营，核心都在于为客户提供良好的服务。事实上，咖啡馆传统的服务理念仍然没有过时。如果我们将一个社群比作一个咖啡馆的话，就会发现许多做社群的人对以下问题的理解发生了偏差。

店长=群主

服务员=群小二

顾客=群成员

店主题=群主题

店格调=群气氛

（Q=提问 A=回答）

Q：店长（群主）是规则制订者吗?

A：No.　店长（群主）是服务者，而不是规则制订者，绝不能有居高临下的姿态。很多群主习惯在新人入群的时候先抛出一个群规，这是非常傲慢的态度。事实上，群员才是社群的主题，新人入群应该先发红包，以示欢迎。这是一个去中心化的时代，任何人在群里的话语权都是通过自己的努力争取来的，而不能因为你是群主，就天然地拥有支配和掌控社群的权利。

Q：店（群）里来了“刺儿头”怎么办?

A：有的群主会把“刺儿头”直接踢出去，这会造成非常不好的影响。“刺儿头”既然进了店（群），一定也有他自己的需求。我们要做的，是要了解他的需求，而非将其一脚踢出门外。

Q：顾客（群成员）吵架了怎么办？

A：吵架之所以会发生，一定是因为双方都觉得自己是对的。这时，一个中立的第三方观点的出现就显得极为重要了。有些群主习惯用自己的标准和逻辑“主持公道”，实际上这是错误的办法，因为群主不代表真理。正确的做法是将双方带入私人场合进行沟通，如果是观点之争，让双方在自己的咖啡馆里“约架”，搞一场公开辩论也是不错的选择。

Q：有人影响其他人怎么办？

A：经常会有人在店里大声喧哗（在群里发广告），影响了社群其他成员的体验，这时候有些群主又会将一个店规（群规）甩过去，但这是很粗暴的做法。正确的做法是将其从公共领域支开进行沟通，并向受到影响的其他成员致歉。

总而言之，社群运营的关键在于理解自己的角色。作为运营方不仅不能将社群当作自己的“独裁王国”，而且应该本着“Say Yes”的精神为大家做好服务工作。

品质不能打折

那么，有没有什么传统的推广和营销方式还是有效的呢？

在中国，“开业大酬宾”、“买一送一”、“团购”等方式永远都是有效的。只不过，这种方式也是一把双刃剑，要看你用得好不好。像美式咖

啡这种成本比较低的饮品，是可以在开业阶段做一些类似“买一送一”的活动的，但它的副作用是会拉低客单价[注]，所以要提前做好心理准备。而且，它的效益可能要在几个月之后才能显现，所以一开始出现流水降低的情况不要着急。

但是，馆主自己一定要想清楚搞优惠活动到底是为了什么。许多小业主将“买一送一”或“团购”当成变相的销售，设置了两套产品体系。当有客人在使用优惠时，发现自己被区别对待了，消费的体验会非常差，辛苦建立起来的诚信一下子就在消费者心中消失了。

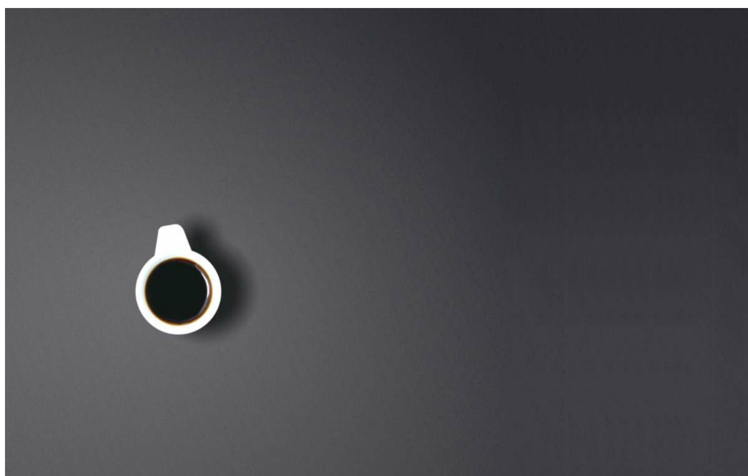
真正的“买一送一”或“团购”体验，是为了让客人来实地体验你的服务，如果厚此薄彼，会让客人产生上当受骗的感觉，这样的优惠不如不做。相比较而言，日本人在这方面要比我们做得好。日本商店的“买一送一”，那可真是货真价实，不会先拉高商品的单价再打折，也不会送给消费者一个残次品。很多时候，商家“送一”的产品甚至比客人买的产品还要好，这样许多人就很愿意再次消费。饮鸩止渴不可取，希望大家能理解这一点。

还有些年轻业主喜欢在团购或点评渠道上“刷好评”。许多第一次进店的客人，会经受不住馆长热情的“暗示”，碍于面子，会在一种半强迫的心态下替馆子打上“五星”好评，甚至说两句恭维的话。有些馆子咖啡很难喝，但评价很好，都是这样“刷”出来的。事实上，客人在这么做的时候，内心是很不舒服的，因为谁都不愿意被别人强迫。被强迫“刷”过一次之后，肯定不会再来第二次。这样做的结果就是，馆子评价越好，越难拉来回头客，所以我强烈建议大家不要这样做。真正经营得好的咖啡馆，靠的还是优质的产品和服务，而不是“刷”出来的好评。

---

1. 客单价：是指商场（超市、咖啡馆）每一位顾客平均购买商品的金额，即平均交易金额。——编者注

下篇
实战篇



第十章
咖啡馆如何筹资

开店的钱哪里来

开咖啡馆需要一点情怀，钱看起来确实是世俗的，但没钱开不了咖啡馆。为了能够享受开咖啡馆的体验，首先你得要有一定的资金储备，并且做好规划，不要因为开咖啡馆影响到自己的生存。如果你有一百万，千万不要全部投入到咖啡馆里。

另一个思路是进行融资。融资的渠道有很多，最先蹦入脑袋的可能就是找父母或者亲朋好友借钱。我的建议是，亲戚朋友间最好不要有大笔资金的借贷关系，因为亲戚朋友因为钱的事情闹掰的案例太多了。创业本身就是一件风险极高的事情，如果因为创业失败导致亲朋之间翻脸，那实在是得不偿失。

银行贷款怎么样呢？在中国现行的金融制度下，小微企业是很难贷到款的。尤其是像咖啡馆这样的商业模式，房子是租的，不能进行抵押，银行出于风险的考虑是不会放贷的。同样，咖啡馆要找“风投”（风险投资）也是很困难的，除非你的咖啡馆品牌已经做到了一定的规模，或者你的商业模式有什么特别的突出之处，否则很难获得“风投”的青睐。

这也是我为什么更建议“大叔”来开咖啡馆的原因。做咖啡馆在起步时确实是很艰难的，基本需要一个人走完一段很孤独的旅程，如果没有很好的人生积淀作为支撑，很可能中途就放弃了。

现金流的重要性

有句话是这样说的：现金流比利润更重要。

我相信只要是做过企业的人，都会同意这句话。现金流是一个企业经营质量的重要指标，如果手头没有足够的现金流来维系业务支出和资金成本，那么再好的商业模式、再盈利的项目都会夭折。

具体到咖啡行业，在两个阶段要特别注意保持现金流的充沛。首先是开业阶段。前面讲过，咖啡馆很难一开业就做到盈亏平衡，平均来说前三个月的时间都会亏损，这三个月的“养店期”必须得撑过去。所以如果你准备投资100万开咖啡馆，千万不要一下子把钱全投入进去，至少要留出二三十万的备用资金用于周转。如果这三个月撑不过去，那么今后再美好的未来可能都跟你没关系了。

第二是在交房租的时候。按照一般“押一付三”的方式，每个季度要一次性缴纳三个月的房租，这时候很多业主往往一下子拿不出这么多钱，经营就会受到很大的掣肘。这时候，你就需要一笔过桥资金，能让你渡过这个关口。如果不在这上面提前做规划，很有可能出现严重的后果。

你还在卖卡吗

许多业主为了尽快回笼资金，会采用“卖卡”的方式，一次性收回部分投资。但是，“卖卡”的弊病也很明显，因为很多时候这是在方便业主，而不是为了方便客户。尤其是在美发、健身等行业，许多店卖了一年的卡，但三个月之后连人带店全部都不见了，留下一堆愤恨不已的客户——这不是基业长青的做法。



另外，同样是卖卡，不同的卖法带给客人的感受也是不同的。我建议咖啡馆馆主采用星巴克的做法。星巴克也卖卡，但主要是卖礼品卡，这迎合了中国消费者好“面子”的心理。国内的礼品卡主要集中在企业对客户以及企业对员工之间，企业以折扣价拿到礼品卡，而以账面价送给客户，让受赠方更能体会受尊重的感觉，加深对馈赠方的感激之情。

众筹咖啡馆可行吗

众筹是最近几年兴起的一种创业模式，将传统商业中的“合伙”模式进行延伸，发展出一套面向社会公众募资的新型合作模式。

随着众筹模式的兴起，“众筹咖啡馆”也“忽如一夜春风来，千树万树梨花开”。在这其中，做得最有影响力的当属北大杨勇的1988咖啡馆系列，包括金融客、投资并购等主题咖啡馆。杨勇别号“杨众筹”，是众筹圈的“布道者”，也是众筹的实践者。我们先看一下他的咖啡馆是如何做的，然后再谈谈我的想法。

杨勇为自己众筹的咖啡馆设置了三条清晰的规则：第一，返还与投资额等值的会员咖啡卡；第二，成为咖啡馆的股东，且所有人股份均等；第三，咖啡馆承诺运营三年不倒闭。按杨勇的说法，之所以要股份均等，是为了在咖啡馆内部形成人格平等的氛围，形成比较开放、友好的社交互动。就像到大学里读一个EMBA（高级管理人员工商管理硕士），所有人不管企业规模多大，都是同学的关系，没有高低尊卑之分。

同时，杨勇强调熟人众筹，众筹人数控制在200人以内，不接受陌生人的投资。在这种信任的基础上，杨勇发起了投融资俱乐部，收集创业创新项目，并获得了投资机构的支持，将众筹咖啡馆搭建成了一个创业孵化器和投融资平台，参与众筹的股东可以将自身的闲置资金和资源投入到俱乐部挖掘到的项目里来。

这种操作模式，已经不限于一个普通的咖啡馆了，对此我们不做评价。不过，众筹的模式我认为是非常不错的。首先，众筹其实是一种集资行为，可以快速回收现金流，而且是一次性回收，比办优惠卡、礼品卡都要快得多；第二，众筹容易让大家产生主人翁意识，可以让社群产生更强的凝聚力和黏性。

但是，我们也要注意，众筹也分很多种，可以众筹分红权，也可以众筹股权。一旦涉及股权，我建议大家还是要谨慎。从法律意义上来说，股权关系是非常“硬”的一种关系，一旦股东在经营决策上产生分歧是很难处理的，除非你有像“杨众筹”一样强大的人格魅力和框架搭建能力，能够搞定所有股东。一般的股权众筹，我建议不要超过10个股东。

其实无论是众筹，还是传统的合伙创业，我认为设立一个好的运营决策机制非常重要。比如3个人合作开咖啡馆，最好要有一个股份超过50%的大股东，由他把握整体的发展方向和战略决策，避免出现谁也不服谁，战略无法落地的情况。哪怕是股权相对平均的众筹模式，也有必要将决策权集中起来，从制度上避免出现谁都有权决策，但谁都无法决

策的情况。

另外，建议大家在股权协议没有落实之前不要行动。正所谓“亲兄弟明算账”，不要因为在股权上出现纠纷而影响了全盘计划乃至朋友情谊。在中国，工商系统的效率不是很高，可能股权协议一时间办不下来，那么合伙人相互之间一定要提前签订好框架协议或合同，避免到时候出现扯皮的情况。

最后要强调的是，众筹或合伙作为创业模式来说本身没有好坏之分，关键在于如何运用好它们。但是，有一点我认为不能忽略，即一个咖啡馆的生命力，根本还是在于它的优质服务。如果没有踏踏实实提高经营和服务的努力，再好的模式也会被用滥。

第十一章
中国特色选址主义

选址的原则

市面上有很多教程，教大家如何为一家咖啡馆选址，包括如何了解环境、选择位置、计人流量，以及对停车位和房屋结构的要求等。这些比较细节的东西，大家可以在网上找到公开的资料，我也提供一份我们曾经做过的选址调查表（附录一）供大家参考。我在这里想谈一谈更基础的问题，即选址的基本原则。

很多人在选址时候的第一反应就是找中介，让中介帮忙寻找正在转让的咖啡馆，其实这种方式局限性很大，我不建议使用。要开咖啡馆，不一定非要找原来是咖啡馆的房子，如果条件合适，它原来可以是服装店、餐厅乃至办公室。原则上，选址最好要自己多跑一跑，不仅能省下一笔中介费，还可以培养自己对咖啡馆周围的环境和位置的感觉。



在选址的时候，我认为有一条是最重要的原则，就是周边环境与咖啡馆定位的匹配度要高。如果你的定位是一个白领咖啡馆，那周围全是居民区肯定是不行的。比如雕刻时光定位为文艺型咖啡馆，那么选址就一定要选在文化气氛比较浓厚的地段，首选就是城市的高校集中地区，也包括部分文化景区和创意产业园区。比如“雕光”的第一家店是在北京海淀区的成府路上，旁边就是北大、清华，以及著名的万圣书园，是中国最典型的知识分子和文艺青年聚集地。包括后来上海大学路店的选址，都是非常贴合“雕光”自身定位的成功案例。

将店面开在客户群体的集中区域，可以使获取顾客的成本极大降低，同时使品牌在小圈子里的推广变得比较顺利。尤其是大学区，每年都有新鲜的大学生客户流入，毕业后的群体也会经常故地重游，为馆子带来良好的品牌效应。

选址的策略

我将选址分为3类，针对不同的类别需要不同的选址策略。

最常见的一类就是经营不善的咖啡馆转让。转让的优势在于原先有一定的客户积累，周围客户群对店面有一定的印象和认知。劣势在于，在一个失败的品牌上重新塑造一个新品牌还是有一定难度的，重新做品牌定位和推广会比较累。而且，上一家业主肯定会要一笔转让费，作为交换则会把会员、品牌乃至机器设备留给你，但上一家品牌留下的东西到底多少是可用的很难量化。同时，中国人的习惯是“漫天要价，就地还钱”，上家业主索要的转让费很可能非常高。

在这种情况下，最好的办法就是跳过上一家业主，直接去找房东签《房屋租赁合同》，这样可以省掉一笔转让费。如果实在无法直接找到房东，那么在签合同的时候就要特别注意了。一是尽量讨价还价，将转让费压低；二是谨防上家业主试图赚取租金差价的行为；三是一定要亲自查看上家业主跟房东签订的租赁合同，确保其承诺的租赁年限。

比如转让人可能承诺了不低于5年的租赁期，但他跟房东签的合同可能只有3年，后两年能否续签就成了很大的问题。大部分情况下即使能续签，往往也要在租金涨幅上向房东妥协，这时候你再去找上家讨说法就来不及了。所以为了避免出现这种情况，一定要审慎地查看上家的租赁合同，而且最好不要一次性就支付全部转让费，等营业一段时间，确认没有问题后再支付余款。

另外，还要注意一些隐性的成本。很多物业在刚开业的时候是有租金优惠的，或水、电方面的优惠，从而吸引商家入驻，这些优惠一般不会超过两年时间。如果你在承租的时候物业优惠恰好到期，那么可能会凭空多出来一些成本。哪怕绝对数额可能不高，但累计起来也会是很大的一笔费用。比如你的租赁面积是500平方米，即使每平方米每天的租金上涨1元钱，每月的成本就要提高大约1.5万元，而你要多收获1.5万元的利润，不知道要多卖出去多少杯咖啡。

第二种是经营良好的咖啡馆转让。有些咖啡馆经营业绩很好，周边商圈也很成熟，但老板心累了，不想做了。在这种情况下接手有两个劣势：一是转让费会很高；二是虽然它会给你留下很成熟的运营体系和客户群体，但如果你在短时间内不能把握住上家业主的经营思路和风格，那么客户的流失会非常快。因此我也不建议接手这种成熟的馆子。

我最推崇的方式是选择空置店铺。很多人担心空置的物业没有商圈氛围，人流量少，但实际上，咖啡馆本来就是个慢生意，需要慢慢养店。同时，开发商为了吸引商家入驻，在空置阶段肯定会对房租进行减免，包括可以争取到一段时间较长的免租期。比如雕刻时光在上海开的第一家分店，就是虹口足球场旁边的大学路店。在初期进入的时候，这个区域的房子已经空置了两三年，我们抓住机会以最低的租金价格签了8年的合同，然后慢慢培养客群。随着雕刻时光的入驻，一大批知名文艺品牌也开始入驻，包括各类书店、文艺餐厅、酒吧等等。今天，这条街已经俨然成为上海的五道口，周边的租金价格也翻了好几番，而且带动了周围的房价上涨。所以在开始的时候不要怕氛围不好，只要选址与咖啡馆的定位相匹配，是可以慢慢养起来的。

签租赁合同要谨慎

在商业领域，律师的角色非常重要。每一个开咖啡馆的人，最好都有一个律师朋友，能帮你在合同上把一下关。许多人有个不好的习惯是合同签得太快，忽略了一些规范性的要求，但往往一些细节容易酿成严重的后果。以下是签合同时可能会遇到的陷阱和可以应用的技巧。

第一，签合同要见到房东本人以及其身份证、房产证，不要被一些“二房东”忽悠了，签了“阴阳合同”。因为从法律意义上讲，跟“二房东”签合同是不受保护的，如果出现问题是很麻烦的。

第二，租赁期很关键，合同规定房屋的租赁期不要低于两年，否则你的品牌刚成型，房东就要大幅度涨房租了。一般来说，“4+2”的设定是比较合理的。“+2”的意思是在4年的租赁期结束后，你作为承租方在同等的价格下有优先续租权，并且要规定好“+2”的房租上涨幅度。如果4年后你的馆子还活着，说明这已经是一个比较成功的馆子了，在合适的房租递增率下房东一般也会同意续租，因为换租一次他也要损失几个月的房租。

第三，房租的结构一定要细化清楚。房租里面可能包括物业费、空调费、取暖费、垃圾费等各种形式的费用，要避免一些附加条件的陷阱。同时，付款方式也是非常重要的，像取暖费、物业费等附加费用，尽量单独列项，按年付费，不要和房租混到一起。租金当然越少越好，最好能谈到押一个月的租金。

还有一些可以节省成本的小技巧。比如商业用电和用水成本要比居民用电、用水高很多，所以租房的时候尽量选择居民用电和用水；另外对于咖啡馆来说，一些免费的室外区域是非常重要的，它不会列入房租范围，但能够有效地增加经营面积，所以最好也将其列入租赁条款，让房东帮助协调处理。

总而言之，签合同以谨慎为第一要务，如若有不清楚的地方，宁愿等一等也不要贸然行动。

要把房东当亲人

现阶段中国还处在一个人情社会，所以即使合同签了，与房东维护好关系依然非常重要。否则，房东要毁约的话，可能会按合同的约定做出一定的赔偿，但你的损失远比这点金钱多得多。

雕刻时光香山店的搬迁就是一个很典型的案例。当时，我们的“人

情”工作已经做得相当到位了，经常给房东老太太送一点儿礼物，时不时就过去问候一下，不曾想最后还是出了问题。

问题出在老太太的女儿身上。老太太与现任丈夫在多年前就分居了，但一直没有办离婚手续。房子是丈夫在1985年买的，手里还保留着当年的付款收据，所以算是夫妻婚后的共同财产。两位老人结合时，老太太带着一个女儿，老先生有5位子女，因此所有的儿女都享有继承权。当我们的生意正做得如日中天的时候，老先生突然去世了，他的5个儿女就前来讨要房屋的租赁收益。按照《继承法》的规定，房产的5/7是属于老先生的子女的，2/7是属于老太太和女儿的，所以按照规矩，老太太和女儿应该把5/7的房租分给丈夫的5个儿女。

但是，老太太的女儿不想拿出已经到手的收益，所以就想跟我们毁约，将房产收回去处理。当时店里的生意非常好，我们自然不同意解约，于是开始走法律程序。在这期间，老太太的女儿为了把我们赶走，真是无所不用其极，专门雇了一群老头儿、老太太，天天带着马扎，拎着茶水壶坐到我们的店门口，阻碍客人进门。有一次竟然在晚上把店门打烂，把锁给换掉了，我们迫不得已只好另觅新址。

因此，我们为咖啡馆选址、找房子，不仅是租了一个房子，也是进入了一个家庭，最好能对房东的人品有一个基本的了解，或者将双方的利益和情感都绑定在一起，这样出什么事情都方便协商解决。这个案例还告诉我们，做咖啡馆会遇到各种意想不到的情况，包括可能要面对地痞流氓，我们要有这样的心理准备，否则很容易被重击一次之后一蹶不振。

第十二章
咖啡馆设计“红宝书”

咖啡馆的妆容

俗话说，“人靠衣裳马靠鞍”。咖啡馆可以说是餐饮业的“时尚丽人”，是尤其要注重格调和品位的场所。咖啡馆装修的好坏直接影响着顾客的体验，太过简单或是华丽的装修都会让客人觉得不亲切。因此，根据自己馆子的定位，设计一个符合自身DNA的店面风格就显得尤为重要了。

不同风格的咖啡馆，在空间设计和布局上的差异会非常大，所以在设计上最好不要盲目跟风模仿。比如上海的一些咖啡馆，喜欢设计成民国时期“大上海”的格调，在软装修上会设置老式打字机、收音机之类的元素，让许多喜欢怀旧的顾客第一次进店时非常惊喜。但跟风者多了以后，顾客也渐渐麻木起来，对设计的惊喜感会直线下降——而且模仿的成本并不高，因为类似的软装修素材很容易就能在旧货市场上淘到。



归根结底，“流行”之所以被称为“流行”，是因为它过一段时间就会像河水一样流过去。要想让设计具备更长久的生命力，还是要细心打磨自己的设计风格，让其与咖啡馆自身的DNA相匹配，做到二者合一。就像服装市场一样，流行元素每天都在变化，但具备长久生命力的品牌一般都有自己的“基本款”，这才是一个品牌最核心的价值。一个咖啡馆，在设计上也要磨炼出自己的“基本款”。

另外，咖啡馆的设计风格还要考虑周边商圈的环境。哪怕是像雕刻时光这样的连锁咖啡馆，在不同商圈的风格也会有细微的差别。同样是红窗帘、木桌子，有的地面是水泥，有的地面就是地板。所以设计的很多细微之处，并不是理论知识到位就足够了，必须因地制宜地做微调。所以，一个好的设计师就显得尤为重要。

如何选择设计师

许多小业主贪图小便宜，会找一些懂设计的朋友帮忙做设计，不愿意花钱聘用专业的设计师或设计公司，这其实是非常不明智的选择。“懂设计”并不意味着会“做设计”，就像你非常懂得品咖啡，哪怕你是咖啡界的大师，也并不意味着你就能做好一间咖啡馆。一旦初次装修不合格，要进行二次装修的话，要付出的代价可远比你节省的那点儿设计费要多得多了。

因此，建议大家还是相信专业的力量，哪怕多花点钱，也要聘请一个专业的设计师。在设计师的挑选上，一般有两种选择，各有利弊。

第一种选择是成名设计师，其优点是有很多的成功案例，设计经验丰富，设计资质齐全，对房屋建设功能性要求（承重结构、政府要求、检测标准等）的理解比较透彻。至于缺点，首先毫无疑问是设计费用较高，同时成功的设计师可能会执着于自己的设计理念和思维模式，可能难以接受业主的思路和意见，沟通起来可能不够顺畅。

第二种为无名设计师，这种设计师正相反，在设计经验上没有成名设计师成熟，而且可能自身没有设计资质，需要挂靠在有审图资质的公司；但优点是设计费用较低，而且主观能动性更好，服务意识更强，更易于接受业主的意见及新鲜的观念。

总之，无论是成名的还是无名的设计师，关键是看其工作结果，而不是过往的履历。同时，对于业主来说，选好设计师并不意味着你就可以撒手不管了，因为无论多么专业的设计师，对你要做的咖啡馆的理解都不可能有你自己深入。设计师可能在尺寸、颜色、布局等各方面给你成熟的、可执行的建议，但大部分的设计创意还是要来自你自己，否则设计出来的效果很可能让人一看就是“行活”，缺乏自身独特的风格和DNA。

所以如果你有心在未来做一间自己的咖啡馆，那么从现在起你就要开始对设计的基础知识和风格进行积累。比如你在逛街的时候路过某家独具设计特色的咖啡馆，或者是服装店甚至餐饮店，你都可以拍一张照片保存下来，慢慢学习。任何一个灯光、招牌、颜色搭配的创新，都可能给你带来启发，并运用到你自己的咖啡馆里。所谓“熟读唐诗三百首，不会作诗也会吟”，当你的积累达到一定程度之后，往往就很容易“出口成章”，形成自己独特的设计风格了。

设计流程要规范

一个规范的设计流程可以节约时间，不会拖延计划好的开业日期。更重要的是，规范的流程可以保证设计阶段不会出现大的纰漏，避免二次乃至三次装修。一般来说，设计流程可以按节点划分为以下几个阶段。

（1）与设计师进行前期沟通，明确咖啡馆的设计定位和风格，与设计师达成一致意见，并提供相关参考资料。

（2）与出租方协商，让他们提供工程总平面图（原始结构图），与设计师一起进行设计现场勘查，注意带上相机、卷尺等工具。

（3）请设计师设计出大致的平面布局图，区分好各功能区块。

（4）功能区划无异议后，签订设计合同。合同内容包括：

设计内容和定位（可另行签订《室内装饰设计任务书》，参考附录三）；

设计进度与时间规划（一般是2~3周）；

双方沟通的规范（包括图纸修改次数等）；

付款方式（一般是平面设计方案通过后支付30%，整个图纸完成

后付50%，工程装修验收合格后付20%）；

是否监工（通常会要求设计师监工，以确保设计理念能够正常实施和展现）；

成果交付（设计师应交付的成果包括平面布局图、3D效果图、施工图等）；

违约处理等。

（5）按合同规定开展设计工作。

在设计进行过程中，业主一定不能当“甩手掌柜”，要随时与设计师进行沟通，确保设计流程的正常进行，并随时提出参考意见，让设计师可以对设计方案进行即时调整。

咖啡馆各功能系统的设计

如同人的身体是由呼吸系统、消化系统、血液循环系统等各功能系统组成，一个咖啡馆也是一个生态系统，由各个功能模块构成。下面我想把各个模块的设计经验分享给大家。

VI系统

VI是英文visual identity（视觉识别）的缩写，通常翻译为视觉识别系统。对一个咖啡馆来说，VI包括了咖啡馆的招牌、灯箱、logo（标志）、海报、店卡、桌卡、桌椅、服装、餐具、菜单、宣传页、餐巾纸、外带纸杯、外带打包袋、吸管包装、糖包、网络宣传平台等等，是一个咖啡馆对外形象的最直接的展示。星巴克的VI系统做得是非常到位的，我们走进任何一家星巴克，无须抬头就知道它是星巴克咖啡，因为它的每个设计细节都在说“我是星巴克”，这就是视觉识别的威力。

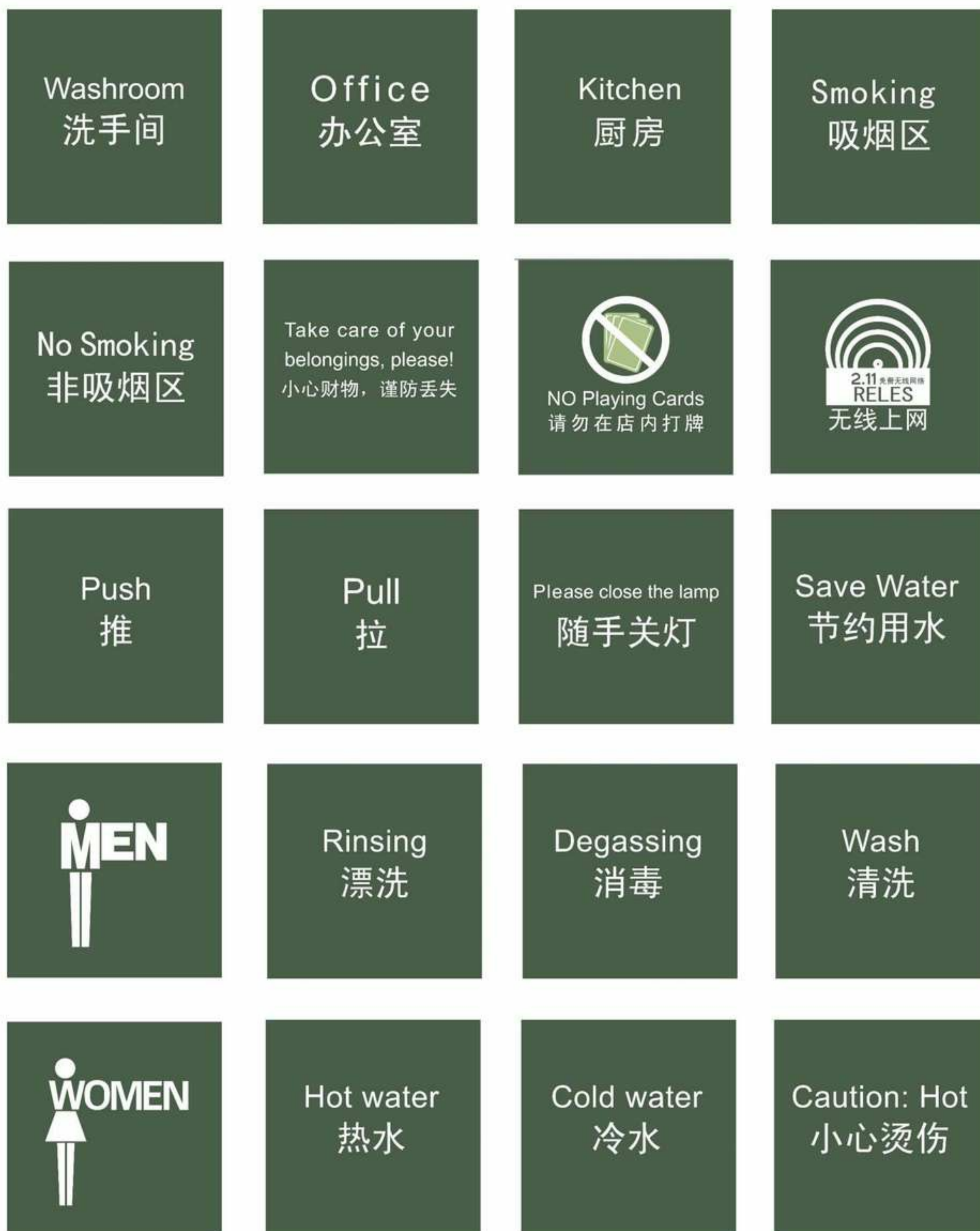
这里尤其需要强调招牌文字的设计，它正日益被咖啡业主们所重视，以标语口号、数字组合灯组成的艺术化、立体化及广告画形式的招牌不断涌现。

一般来说，一家咖啡馆的招牌可能不止一块，一般包括一个主招牌和若干个副招牌。当然，副招牌数量不能任意增加，高度、尺寸等都要符合物业规划，保证不会影响到邻店。一般来说，定好尺寸、颜色、内容之后，要给物业审核。如果店旁边有银行这种单位的时候，要更加留心，因为银行一般比较强势，且对附近的招牌要求比较严格。申请招牌位置时，最好提前多申请两到三处预留位置，以便后期操作。



另外，除了文字及形式设计，招牌的打光也是很有讲究的。有些咖啡馆的高峰期是在晚上，所以晚上门头的灯光设计很重要，可以考虑用射灯或灯箱的形式，以使招牌文字和logo可以发光，在晚上就会比较醒目。但在做射灯时，应当注意选择招牌的材质，因为很多光面的材质会产生反光，容易影响客人或邻居。比如一家两层的店，如果射灯从上往下打，下层靠窗边的位子可能会被灯光直射，让客人感觉很不舒服；同样如果楼上是居民楼，灯光从下往上打就容易射到居民家里，造成光污染，引起居民的抱怨甚至抗议。

对一个咖啡馆来说，好的招牌设计往往可以吸引客人的视线，让他们在你的门前止步，并产生探索的欲望，值得我们用心设计。



VI例图，有些标志会重复出现在店内

贴士

招牌的安装需要到市政管理委员会申请，有些地方会将这部分工作委托给“城管”，最好多准备2~3个安装位置的图纸供政府部门挑选。

招牌的大小要和门脸相协调，且高度要符合政府的要求。当整个建筑物高度在6米以下时，招牌高度不能超过50厘米；建筑物高6~12米时，招牌不能超过80厘米；建筑物高12~18米时，招牌不能超过120厘米；建筑物高18米以上时，招牌不能超过150厘米。

招牌的材质要符合政府要求，许多城市对外立面的导视物有统一的规划安排。

招牌的材质要防水、防腐蚀，可延长使用寿命。

招牌的颜色要和店面装修风格相协调。

吧台系统

吧台是咖啡馆的核心，它的位置、尺寸、风格基本上决定了整个咖啡馆80%的调性。吧台位置应该尽量设置在一进门就能看到的地方，方便照顾客流；如果透过玻璃窗就能看到吧台，更能吸引客流。在设计吧台时，必须将吧台看作是整体空间的一部分，而不是一件家具，才能将吧台有机地融入整体空间，营造一致的主题效果。

吧台一般可以分为两种类型：半开放式和开放式。半开放式是指在操作台上设置一个方形围墙，让客人只可以看到咖啡杯的上半身，但看不见店员的操作；开放式就是把外围墙去掉，让客人可以看到店员在吧台内的一切活动。



半开放式的吧台优势在于内部操作比较方便，在摆放工具、设备的时候，可以把实用性放在第一位，而不必在意形式感；而开放式吧台则对卫生、环境、物品摆放都有很高的要求，哪怕是个凉水器都要精心设

计，更不要说其他的瓶瓶罐罐。所以，对于设计的要求，开放式的吧台需要更加注重细节，但它的优势在于可以让你与顾客之间的距离变得很近，跟客户的互动性更强，增加顾客的临场体验感。

无论是开放式还是半开放式吧台，在设计时都应当兼顾美观与实用性。外吧高度不要超过1.5米，一般设置在1.1~1.2米，这是令大部分顾客比较舒适的高度。内吧有几个关键位置一定要设计合理，咖啡机、洗手池、垃圾筒、操作台这4个位置一定要在一步之内的距离，这样员工站在同一个位置上能兼顾所有的方向，不用来回跑，工作效率会提高很多。

另外，吧台区域一般会在背景墙上设置一个层板式的储物柜，一般来说设置为三层。一层放常用的杯具，二层放不常用的用具，三层一般作为装饰或菜单展板。展板的字号大小需要注意，太大或太小都会影响点单效果。

贴士

储物柜层板应当容易拿取、方便清洁。背景墙如果不是实体墙，可加龙骨进行固定。

酒柜的设计要注意使用上的便利，每一层的高度至少要30~40厘米，置放酒瓶的部分最好设计成斜放，让酒能淹过瓶塞，使酒能储存更久。柜子深度不要太深，避免拿个杯子都要越过其他物品。

设备台的承重起码要在200千克以上，因为固定设备的重量总和都有100千克，如咖啡机裸机的重量在50~60千克之间，上水后要再增加14~16千克，磨豆机有5~12千克。

插座在设计时应当充分利用吧台内墙壁，高于地面或操作台30厘米以上多留插座；如果想在吧台内使用耗电量高的电器，如电磁炉，最好单独设计一个回路，以免电路跳闸。

吧台的位置会影响电路和给排水设计，如果离管道间或排水管较远，排水就成了一大难题。如果吧台位置离室外较近可以将排水管设置在街道户外，以单独的管线排水。排水管需要保持一定的倾斜度，因为如果需将管线接到管道间而倾斜度又不够，就必须从天花板或者墙内进行安装，施工就会比较麻烦，费用也会提高。

通道设置

服务通道：桌与桌之间的距离在40~60厘米之间，40厘米是一个人的肩宽。

操作通道：前吧和后吧相距60~120厘米，厨房的宽度是一个人正常行走，另一个人可以侧身过去的宽度。

消防通道：店面主干道，在120厘米以上。

厨房系统

厨房不必直接面对顾客，所以在布局设计上将实用放在第一位。厨房的功能构成和产品的制作流程、设备布局有关。一般来说，咖啡馆的后厨主要包括烤箱、烤炉、冰箱、冰柜、电磁炉、煤气炉、清洗消毒池、消毒柜、储物柜、杂物柜等设备。一般来说，大型的制作设备、储物设备，以及噪音大、制作热量大的设备都应放在厨房，所以厨房的储物空间要大，储物的层板尽量做成多层。

厨房油烟大、卫生难做，同时温度较高，所以对装修材质的要求比较高，要考虑防水、防油、防污、防滑、防火，同时要符合政府卫生管理部门的要求和规定。

贴士

厨房地面不建议使用高质量瓷砖，因为它们一般来说过于光滑。

所有生产区（包括吧台）都要做防水系统，防止墙面渗透。

操作区域应保持独立性，生熟、冷热分开，避免交叉感染。

充分利用空闲墙壁面积设置储物货架。

空调系统

如果咖啡馆选址在集中供暖或者集中供冷的物业，要关注集中供暖/冷的时间范围，如果与自己的营业时间不重叠，则需要跟物业另行协商，或者单独装一台空调。如果要自己装空调的话，特别需要注意室外机，因为室外机的噪音和热风容易引起邻里矛盾。所以室外机在摆放时方位和朝向要谨慎选择，不要影响周围的邻居。

贴士

营业区域应尽量避免中央空调的出风口，避免让客人感到不舒服。

在选址时要注意是否可以悬挂室外空调，因为有些物业公司禁止业主悬挂室外机。

安装空调要充分考虑其排水系统及管线。

空调的安装最好让设备商提前到现场进行实地测量。

中央空调是最佳选择。

音响系统

咖啡馆的音响必须保持独立性，不能类同于商场里的音乐，所以必须与音响作业人员沟通好，提前布置好线路。同时音响应当照顾到服务

区的布局，避免音量分布不均衡的现象。如果店面面积在100平方米以上，建议采购好一点的设备。

贴士

一定要让音响师亲临装修现场实地考察。

防止共鸣或共振，避免在咖啡馆任意角落出现听不到音乐的情况。

控制终端不要放在营业区，而要设置在工作人员较易操作的位置，如收银台。

施工图纸上应体现出音响的管线安装。

消防系统

消防系统的审核是重中之重（参考第十三章“致命的消防”一节），所以在设计装修图时一定要提前规划好，预留逃生通道，设置逃生出口。消防栓固然有碍观瞻，但切忌用推拉门挡住或自行涂色，否则消防审核一定无法通过。

贴士

让有消防资质的消防公司设计消防比较容易通过审核。

不能随意更改消防设施的位置和颜色，不能改变房屋的承重结构。

每个独立区域要增加应急照明灯和安全出口指示牌。

排烟系统

做排烟系统切忌自以为是，使用家用的抽油烟机，因为我国规定餐饮行业的排烟系统必须定做，所以尽量不要在排烟系统上省钱，建议找一家有资质的排烟公司帮忙制作排烟系统。

贴士

要选用商用抽油烟机，出风口的尺寸为40X60厘米。

营业区的吸烟区要考虑排烟，可以顺着墙壁角落安装PVC（聚氯乙烯）管，在管道内设置小的排风扇。

厨房要有新风系统，否则厨师容易出现由于缺氧而犯晕、犯困的现象。

上下水系统

咖啡店里面很多地方需要用到上下水系统，包括厨房、吧台、卫生间等，所以上下水系统的设置一定要合理。吧台的排水可以做成地漏，厨房的排水可以做成地沟。无论店面是一层还是两层，在设计时都要注意管道的布线和地面的处理。有些咖啡馆为了在吧台下面设置下水管道将吧台垫高了，这会让客人感到十分压抑，所以要尽量避免这种情况。如实在无法避免，建议将垫高的部分向外场延伸，以台阶或斜坡的形式给客人一个缓冲空间。

贴士

承租地的自来水末端水压要达到3巴（1巴=100千帕），很多城区的老房子达不到这个标准。

热水及饮用水系统的管道要提前预留好。

煤气系统

如今很多城市或地区都禁止使用液化气罐，因为其安全性太差。尤其是很多设计为了节省空间、方便操作，将气罐和灶眼设置得很近，尤其容易造成安全隐患。所以如果必须要用液化气，也一定要在设计时注意，将气罐和灶眼至少隔离1.2米。如果店面面积足够大，则建议专门隔出一间煤气房。如果使用的是天然气，则要注意在管道和灶台周边做隔热处理。

贴士

使用天然气时，灶台80厘米范围内都要对管道做隔热保护，气孔要装漏气保护。管道从墙体出入，走暗管。

网络系统

“你们家Wi-Fi（一种允许电子设备连接到一个无线局域网的技术）密码是多少？”恐怕已经成为咖啡馆里被问频率最高的一个问题。随着无线Wi-Fi和智能手机的普及，Wi-Fi已经成为消费者——尤其是年轻人的生活必需品。甚至有这样的说法：进咖啡馆对Wi-Fi的需求胜过喝咖啡，如果没有Wi-Fi，有的人就会内心焦虑、待不下去。在今天，建议即使再有个性的咖啡馆，也要配备无线网络系统。

贴士

要考虑Wi-Fi发射信号辐射的范围，两层店面最好设置两个信号源。

收银系统

收银是咖啡馆服务流程中的重要一环。收银台既是收银员的服务区，也是顾客在咖啡馆最后的停留地点，因此收银员的工作不仅是简单地执行各项收银业务，还包括为顾客提供问询服务、管理现金、进行店内促销推广等工作。收银员是咖啡馆“门面”的一部分，其一举一动都代表着咖啡馆的形象。收银员友好而完善的服务是顾客再次光临的重要保证之一，但其失误也会给咖啡馆造成负面影响。

贴士

收银位置要方便客人埋单，且方便收银员照顾客流。

尽量和吧台放在一起，便于传达信息、节省人力，也可以提高现金的安全性。

可在收银台边上放置售卖礼品，或者是店面网络系统的二维码，方便客人关注。

照明系统



适宜的照明系统可以烘托咖啡馆柔和、舒适的气氛。朦胧、轻快的灯光，可以使空间显得变化多样，突出咖啡馆的主题。咖啡馆照明系统不需要太高的亮度，能够满足顾客及工作人员的正常活动即可，因此设

计的重点应该放在局部照明的细节刻画上。咖啡馆的灯光风格应当以舒适温馨为主，避免过多的炫光和光斑，更不应该为了追求太过于奇特的灯光风格而影响舒适度以及与空间的契合程度。

贴士

尽量使用暖色系灯光。

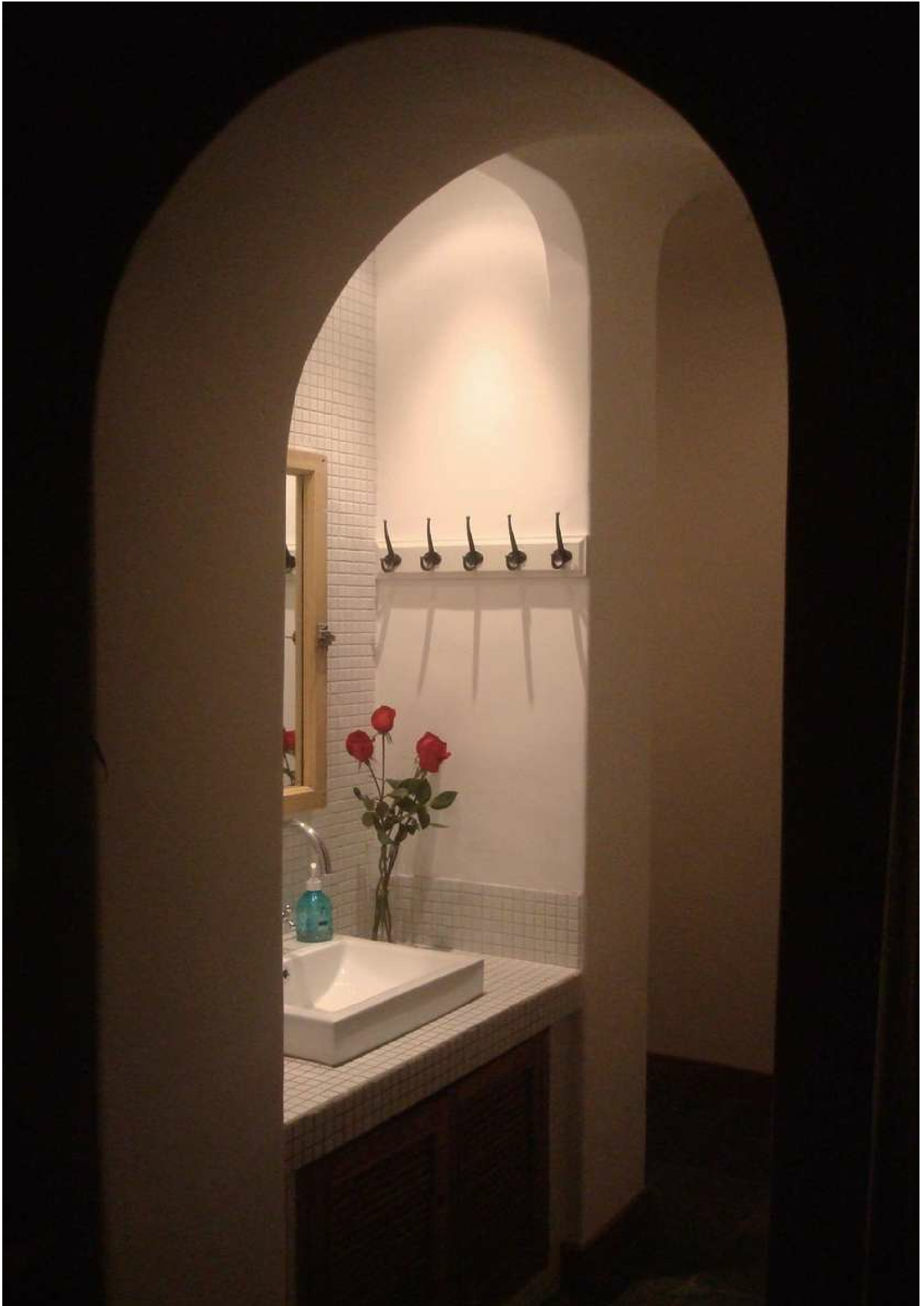
吊灯离地面距离建议在175厘米左右，这个距离既不会刺眼，又能和桌椅搭配和谐。

尽量多使用轨道射灯以增加店面的光线。

要考虑生产区的照明效果，厨房、吧台可用暖色和白色灯光搭配。

可利用灯具作为装饰物，营造咖啡馆的温馨氛围。

卫生间系统



卫生间的首要原则是：干净。为了实践这一原则，卫生间的装修要尽量简洁，方便打扫卫生；排风扇要易修、易更换；门锁不要设计得很有个性，因为它本身就特别容易损坏。

贴士

建议洗手池外置，可避免排队。

坐便器要配纸，并经常巡视更换。

配电系统

为避免浪费或跳闸，电力要做好规划。一般来说，一家咖啡馆需要的电力大概在25千瓦~60千瓦之间。我们可以进行一个简单的计算，半自动咖啡机功率在5千瓦左右，烤箱双层满开在2千瓦左右，还有空调及其他设备全部加在一起，再留出25%~30%的余量就够用了。

服务区的地插设计是一个系统工程，必须提前计算、规划好，否则很容易出现后期布置餐桌时把地插遮盖了的情况。所以在做地插布局的时候，要提前考虑店内的布局。同理，墙上和天花板上的插孔也是一样，必须提前预留。

贴士

咖啡馆的电源总负荷一般在25千瓦~ 60千瓦，如果总负荷不够，要及时增容。

预留2~3处16安的插座供咖啡机、磨豆机、空调、烤箱、电磁炉等使用。

插座要防水，可做防水罩；地插不要放在桌椅下面，要方便客人

使用。

电源线路要提前做好规划：单独区域的照明单独走线，单独区域的制冷插座单独走线，单独区域的加热设备插座单独走线，大功率的设备单独走线。

配电箱尽量设在离门口较近的位置，打烊时要关闭除制冷设备外的所有电闸。

第十三章
装修“地雷战”

好的设计师也是工程师

一个好的设计师，不仅可以实现甲方的设计意图，而且可以比较接地气地选择合适的材料，在合理的预算范围内实现最佳的设计和装修效果。

在施工之前，甲方要为设计师设定一个大概的预算，他在设计时会在满足设计效果的情况下综合考虑投资造价，在前期就替甲方考虑好整个项目的方方面面。如果设计师和甲方的沟通比较顺畅，施工图纸做得比较详尽，且在施工过程中没有太多改变，就能更好地把控项目的进度，并且装修报价基本不会出现太多超出预算的情况。

在设计初期，业主就要与设计师一起做好项目预算。一个好的项目预算非常重要，预算做得细致，可以避免出现太多意外支出，不会对现金流造成负担。这里建议大家在设计的时候，除了基础装修由施工方做，其他部分应该找专业厂家来做，比如窗户和门、木地板、装饰面板、家具、弱电系统、机电设备等。所以在做预算的时候，应该分以下几项来完成。

（1）施工图纸完成后，基础装修由施工方来报价。

（2）其他部分分别由不同的专业厂家来报价。

（3）营运部分由营运负责人提出需求，采购人员做预算。

（4）项目负责人最后把这三部分综合起来，查缺补漏，形成一个项目的综合预算。

如果竣工后的咖啡馆和当初设计的效果图差别太大，主要有以下几个原因，希望大家提前做好规划，以避免出现这种结果。

（1）甲方在前期设计方案完成后多次改变原设计方案，打乱了原设计构想。

（2）设计方考虑不周，原有的设计存在技术问题，在现有条件下施工方无法实现，造成了设计变更，导致结果与当初的设计效果不符。

（3）施工方没有很好地领会设计意图，在施工过程中没有严格要求自己，施工工艺及标准没有到达行业标准，造成了豆腐渣工程。

（4）甲方的管理人员没有做好施工现场监理工作，没有按设计图纸严格要求施工方；或发现施工过程中和设计图纸不符的情况，没有让施工方及时整改，最后没有达到原有的设计效果。

时间是最高的成本

在设计施工过程中，最难的也是最重要的在于对工程节点的控制。经验少的小业主往往在这方面吃大亏，一个不小心就把工期往后拖一两个月，这样造成的损失是非常大的。首先是房租损失，其次是人员工资，最重要的还是无法准时开业，没有现金流入，会对财务造成极大的压力。

所以，最理想的情况是设计、出图、施工能够无缝衔接、一气呵成。

要做到这一点，第一，要跟设计师协调好工作进程，做一份完整的施工进度表，时间节点越明确、计划内容越细致越好，最好能以半天为一个时间节点。

第二，在设计阶段要把握好平衡。一般来说，设计师都是有自己独立的设计理念的，一定会与业主在设计上产生或大或小的不同意见，这时候要掌握好干预的限度，业主既不能完全置身事外，又不能太强势，伤害到设计师的自尊心和积极性。还有些业主不了解设计的流程，在设计意向阶段就要求看到效果图，比如从平面图到施工图最快也要一周时间。这时候就要摆正心态，尊重设计师的专业意见，与设计师心平气和地沟通。

第三，要严格控制施工进度和质量，定期让施工方把最新的施工进度进行报告，也方便甲方了解施工的最新情况，从而对施工进度有比较好的把控。还可以与施工队约定，如果提前完工则对施工人员进行一定的奖励。

最后还要提一点，就是建议大家尽量使用设计师指定的施工团队。很多人为了省钱，分别找独立的设计和施工团队，希望让双方互相制约，降低项目成本。从理论上讲这是成立的，但现实情况是，如果设计师与施工队不能很好地磨合，双方很可能出现争吵和扯皮的状况。影响了工期，受损失最大的还是甲方。用设计师指定的施工队会多付出一点财务成本，但能节省很多时间，从总体上看还是划算的。

工程中的“变形金刚”

相信有过装修经验的人都有过类似的体验：明明装修合同里规定好了防水的价格，但实际施工时施工队长突然来一句，地漏和包水管可是要另外收钱的；或者在施工的时候突然告诉你，墙里这水管太旧了，现

在不换的话漏水我们可不负责啊；或者是突然要求把某种材料换成更“高级”的，“贵是贵点，但一分钱一分货，原来那个要是用坏了可别怪我没提醒你啊”；又或者告诉你电容不够，需要进行“扩容”，否则用电设备太多就会跳闸，等等。

以上这些，就是工程施工中常见的“增项”。增项是指装修前签订的合同上没有约定，但装修时增加的装修项。缺乏经验的业主容易经受不住施工队的劝说乃至“忽悠”，抱着“宁可信其有，不可信其无”的态度同意了，钱包于是就被一项项的增项掏空了。施工队先是故意少写一些项目，让自己的报价显得更有竞争力，等业主签了合同之后就立即变脸，找各种借口设立增项，从而可以多要工程款。

所以在进行装修设计的时候就要考虑到这个问题，尽量避免增项的出现。要做到这一点，首先还是要跟设计师做好工程预算，如果施工队是他指定的，他肯定会对施工队具有一定的约束力。如果确实要另找施工队，最好是多找几个备选的，让他们同时出方案和报价，然后根据他们的方案查缺补漏，漏项太多的队伍坚决不能合作。同时，对于最终选定的方案，也要多做几遍推敲工作，避免出现遗漏。

另一个避免预算超支的技巧是提前确定工程量和材料。对于设计师指定的材料，要做好封样，以免到时候施工队伍用劣质材料冒充优质材料。最保险的办法，还是避免“包工包料”，自己与设计师一起到批发市场进行材料采购。

最后，跟施工方签订的合同里要注明保修期，比如一年内出现施工质量问题由施工队全权负责。为了确保施工质量没有大的纰漏，可以将部分工程尾款压至半年后支付。当然，这些条款要提前在合同中约定好。

致命的消防

任何面向公众营业的商业空间，在营业前都要通过消防检查，向消防部门申请办理消防安全合格证，俗称“办消防”。很多新手业主忽视了这一点，结果造成了严重的后果。

有位朋友租赁了一个一千多平方米的房子，想将其改造成一个小剧场。由于他从来没有过类似的经验，所以在改造的时候没有走消防程序。花了几十万装修完毕之后，正想开门营业呢，结果消防检查人员上门了，指出空间设计上有多处不符合消防安全规定，坚决不允许开门营业。当时他已经组建了十几个人的团队，正雄心勃勃地准备开疆拓土，结果就因为消防没过，没办法开业，整个团队一夕解散。

“走消防”的时机也很重要，在设计师完成建筑平面图之后就要立即走程序，并且根据消防要求修改自己的设计。千万不能等到工程开始了或工程完结之后才开始申请程序，否则很可能因为设计不合理而通不过消防检查，前面做的所有工作都是徒劳。这一点的重要性，再怎么强调都不为过。因为消防可以说是最有可能出现“一招不慎，满盘皆输”的情况，一旦在这里出现阻碍，很可能全盘计划都要崩盘，或者导致资金链断裂。对此，希望大家切记，并一定要引起重视。

如果在大学里开一门“如何开咖啡馆”的课程，它毫无疑问会被置于“交叉学科”或“综合专业”的范畴。有个新手在自己的咖啡馆开业之后，在网上写了这样一个段子：“真心不容易，这个项目做完，我能开设计公司、装修公司、消防公司、装饰公司、家具公司、厨具公司、餐饮公司、弱电公司、灯光公司、声学公司等等，并可以承接各种项目对接、人才输出、法律咨询、财务顾问等工作。欢迎来我司洽谈业务！”

我读完之后忍俊不禁。的确，开一家咖啡馆，需要学习很多新的知识和技巧，也会充满坎坷和辛酸。不过好处是，你将获得一份难得的人生体验，这可是花多少钱都买不来的。

第十四章
优秀员工哪里来

员工招聘策略


but first,
coffee.

为了不影响正常开业，在咖啡馆的装修阶段就应该着手招聘员工了。在员工招聘上，我有以下几点建议。

尽量招聘离家近的员工

招聘离家近的员工有一个很大的好处，是在接近下班的时候，员工不会着急往回走。对于咖啡馆来说，一天中的最后一分钟其实是很重要的，如果员工在这个时候急着回家，他的情绪就会出现波动，容易在服务的细节上出问题，带给客人的体验非常不好。所以，多招聘离家近的员工，有利于保证服务质量的稳定。

同时，对于比较大的馆子来说，多招聘离家近的员工不需要安排宿舍。这意味着你不仅可以省下一笔房租，更重要的是不用为宿舍的安全管理问题担忧。对于一个小馆子来说，出现一次安全事故，基本就意味着破产。

珍惜你的每一个员工

实事求是地讲，一个咖啡馆给不了基层员工太高的薪水，这时如何在心理的层面上照顾好员工的情绪就非常重要了。员工不开心，可能是由于工作上的原因，但也可能是家庭原因、恋爱问题等等。这时候，一个好的老板不会说，这个问题不在工作范围之内，你要自己想办法解决。如果你摆出这样一副“官家”面孔，结果很可能就是你要失去他了。

你可能会说，员工离职不是很正常么，我再招聘一个不就好了。事实上，一个好员工是非常宝贵的资产，要培育一个好的员工，过程是很漫长的。你付出的并不仅仅是工资，还有你的培训、时间等成本。如果不是万般无奈，尽量不要让一个好员工轻易走掉。

曾经有个员工跟我提离职，因为她失恋了，心情很不好，要到丽江去休整半年。我百般安慰，最后提出给你一个月的带薪年假怎么样？她

依然坚持要半年时间。最后实在没有办法，我只能同意她离职，但在心里还是不舍的。大多数有着玫瑰色幻想的文艺青年们恐怕没有想到吧，一个好的咖啡馆老板同时必须是一个好的心理辅导员，这是咖啡馆老板必须具备的素质。

不要让社保捆绑你

有的业主对社保深恶痛绝，想尽办法让员工同意不用单位缴纳社保。但作为一个老板，这样做其实是很危险的。事实上，给员工上社保不仅能保护员工的利益，更能够保护老板的利益。我们可以对社保这个体系有意见，但在中国现行的法律环境下，不给员工上社保就意味着违法，要承担很大的法律风险。你说服员工不要社保，可能是省下了一笔费用，但将来员工离职的时候，是可以拿这个去申请劳动仲裁的，这时候付出的代价远比省下来的钱要多得多。

所以，我希望小业主们走出这个误区，老老实实地给员工上社保。当然，会有员工认为上社保不划算，主动提出不要社保，但你必须"先小人后君子"，要么直接拒绝，要么要跟他签一份免责条款，到公证处进行公证。不要小看社保问题，忽视它很有可能让你栽大跟头。

员工培训的方法

培训的重要性，再怎么强调都不为过。在一个咖啡馆，提高效率的一个重要策略就是让员工学会"一专多能"，一个服务员也要会做咖啡，最好还能做冷餐。所以一个咖啡馆其实也是一所学校，要给员工们提供一个学习的机会和环境。为了能实现"一专多能"，必须对员工进行培训，包括技术上的和素质上的。

在雕光，我们成立了咖啡学院，为内部员工及外部人员提供咖啡技

术及文化培训，投入了大量成本，用最好的软件和硬件设施进行员工培训。我始终认为，不管行业及经济环境如何变化，培训都是必不可少的，这是一个企业能够持续发展的保证。归根结底，服务是要靠人来做的。

同时，“培训”不应当仅限于基础员工，高级员工和管理人员同样需要培训。不管资历多老或年龄多大，我认为人都有可进步的空间。所以，应该根据不同级别的员工设置不同级别的培训和考核体系。

的能力比较强，就可以更多地从大的框架和理念上对他们进行培训。但初级员工的抽象理解能力会差一些，所以不适宜从大的框架入手培训，

应该“先点后面”，从一个个具体的服务细节入手，循序渐进地引导他们的主动服务意识。比如保洁岗，大多数都是由学历较低的“阿姨”来做的，其中很多人的城市生活经验很有限，所以很难理解为什么擦桌子需要用三块抹布。这时候，你大谈服务意识、主人翁精神是没有用的，不如从细节上对其进行培训和辅导，循序渐进地让她们理解什么是真正的服务。

有时候，邀请合适的外部咨询顾问也是很重要的，可以从比较专业和客观的角度检视自身的服务和培训体系。中国人习惯省钱，但有时候付费其实是最节约的方式，因为它可以减少时间成本。就像许多人喜欢看网剧，但不愿意花十几块钱的会员费。其实，如果成为会员，省下的广告时间远远不止这十几块钱。所以，如果有合适的外部培训教材和课程，其实是可以付费去学习的。

基层员工是与客人距离最近的人，他们的意见是非常重要的，所以必须经常给员工灌输重视客户的理念，培养他们的服务意识，积极听取客人的意见。以下是我们提出的HQSC经营法则。

H（heart）：诚心，所有产品和服务都是真诚、用心创造的结果。

Q（quality）：品质，品质和声誉永远是我们的生命线，是每位员工都必须努力维护的。

S（service）：服务，提供高效率的、彬彬有礼的服务。微笑，是我们吸引客人再次光临的常胜法宝。

C（cleanliness）：清洁，清洁干净是吸引客人再次到来的另一个重要的法宝。

对一家企业来说，理念最好能落实到文字上，成为员工培训的基础教材和工具。我在这本书里贡献出“Sayes员工手册”（附录五），供大

家参考使用，希望所有人都能形成自己独特的服务理念。

如何做到好聚好散

乔治·克鲁尼曾主演过一部叫《在云端》（*Up in the Air*）的电影，电影里他的职业是“裁员专家”，经常在世界各地飞来飞去，替别的公司解雇员工。在中国，这个类型的工作还非常罕见，但我认为它的存在其实是很有必要的。它的心理学基础是，人在失业的时候是很敏感和脆弱的，雇主直接解雇员工容易引发其一定的心理问题，所以有一个第三者作为缓冲是很有必要的。

所以，当有的员工实在不能胜任自己的工作时，我们必须要用合适的方式让他离职，不能粗暴地解约。如前所述，中国的服务业从业者很多经济基础比较差，对自己的权益也特别敏感，如果解约方式不恰当，他们极有可能做出报复性的举动。在我多年的从业生涯中，已经多次遭到离职员工的举报了。

当然，这不怪他们，是整个行业和大环境造成了这样的氛围。但理解归理解，作为“东家”我们也要学会保护好自己的权益。如果确定要解雇某个员工了，那就尽量做好善后工作，哪怕多赔一个月的工资都可以。只要不是太离谱的要求，尽量不要与离职员工做太多的纠缠。

同时，解雇员工的时机选择也很重要，要提前做好规划和准备。尽量不要在春节后辞退员工，一是春节时每个人都有一笔很大的经济开销，春节后员工的经济状况普遍比较差；二是春节后解聘会牵涉年假等问题，处理起来相当麻烦，重新招聘员工的难度也会增大。比较合适的处理方法是在圣诞节的时候就开始跟员工交流，并在年前将员工应得的年假补完。

为了不至于在“散伙”的时候出现太多的麻烦，招聘一个好的

HR（负责人力资源的员工）就显得尤为重要了。他必须要在平时就对员工多加关心，多进行培训，与员工保持一定的亲密感。当然，小馆子不需要专职的HR，但一定要有人能够担当类似的角色，这个人可以是经理，也可以是老板自己，但这个人一定要有。如果店里没有任何人能在平时与员工保持精神上的互动，那员工也很难对馆子产生感情，离职时出现扯皮的概率就会大大增加。

还有一种十分罕见的情况，就是遇到了比较“无赖”的员工，这时候就要用到一点策略了。比如我们曾经解雇过一个区域营运长（类似于大区经理），这是一个比较高层的职位了。开始谈的时候他的态度很好，表示第二天就可以签字走人。但第二天找他签字的时候，他死活不签，以此要挟公司。我们的做法是将他“晾”在一边，让他每天都负责打印文件，希望他觉得无聊了可以主动签字。谁知他也非常强硬，一直复印了两个月的文件，就是不走人。最后我作为CEO亲自跟他谈了一次，给了他3万元的离职补偿，才将事情了结。但在这两个月的过程中，造成的影响其实是很不好的。所以遇到这样的情况，尽量做到“快刀斩乱麻”。

在开始的时候大家都希望能够长期合作，但实在合作不下去了，我还是建议大家能够好聚好散。否则就要走法律程序，而在中国，打官司的成本实在是太高了。

第十五章
平稳过渡的养店期

为什么要试营业

装修完毕，员工到位，咖啡馆就可以开业了。但是在正式营业之前，我建议大家先在养店期进行试营业。



试营业，顾名思义，是正式营业的前奏和试验，我们可以在这段时间内检验店面的设计是否合理，设施是否齐备，及时发现并改正不足之处。同时，试营业也是团队最重要的磨合期，可以发现团队合作中不够

顺畅的地方，并加以调整。当试营业中发现的问题都被解决了，说明我们的设备和团队已经及格了，便具备了开门迎客的条件。

但是，试营业并不意味着可以漫不经心，而是应该比正式营业更加专注。只有这样，才能抬高“出错”的门槛，不让太多的低级错误掩盖了深层次的不足。否则，很有可能在试营业时没有暴露出来的问题，在正式营业的时候爆发出来，这是需要很大力气才能弥补的。

从某种意义上说，试营业是在拿客户测试自身和市场，所以在这期间可以给予客户一些优惠条件，一方面让客户可以理解试营业期间出现的问题，另一方面，也是我们更好地积累客户的机会。在试营业期间，我们有更多的机会可以与客户进行沟通，收集客户的反馈意见。

在试营业期间，营业时间可以适当缩短。这样做主要是考虑到以下几个方面的因素。一是设备、团队等各方面的准备都不充分，人力培训也不到位；二是团队还处于磨合期，太长的营业时间会导致团队成员没有时间相互交流、磨合，也没有时间收集客人的反馈信息；三是试营业期间客流不稳定，过长的营业时间对资源的损耗太大。

另外，营业时间是我们对客户重要的承诺之一，一旦“贴出去”就要严格执行，这涉及一家咖啡馆的信誉。如果明确说明在晚上10点关门，那么哪怕8点钟就没客人了，也要坚持到10点钟，否则就是对客人的失信。因此，在试营业期间不要盲目自信，将营业时间设置得过长。而一旦正式营业，且营业时间确定了，那么必须坚决贯彻执行，不能轻易失信于客人。

咖啡馆运营的一天

从一个客人的角度来看，咖啡馆的日常运营可能是极为简单的，无非是做咖啡、卖咖啡、收钱。但对于一个专业的咖啡馆来说，每天的运

营都是很紧张的，可谓一环套一环。一个典型的工作日（typical day）大致可以分为以下几个环节。

早班检查

早班检查的时间一般要比开业时间提前半个小时，也即早班员工必须提前半小时到店，打开店门并检查店面情况。保洁人员应在此时完成扫地、拖地等清洁工作，生产区员工应完成备料。在开业之前10分钟，主管人员必须到岗，检查一遍设施设备并准备好早班会材料；在开业前5分钟，所有员工必须到岗，在这之前必须打完卡、换好工服。

早班会

在开业前5分钟，主管人员要带领店里所有员工开个小会，做好交接和沟通工作。早班会一般包括以下事项：第一，检查员工仪容仪表与精神状态。第二，公布营业目标，一般员工往往对销售没有概念，主管员工应主动引导、分析，不能简单分配任务。第三，查看物料状态。如果前天晚班在交接本中记录了某种物料处于缺货的状态，应当及时把这个信息传递给当日员工，避免影响到客人消费。第四，交代特殊事项和节点，比如当日是订货日或要进行大扫除等。

正式运营

正式运营期间，客人观察到的只有做咖啡、做餐、服务这些环节，但订货、领货、卫生、用餐、存款、培训等工作都是穿插进行的，必须做好统筹安排。尤其是中午用餐期间，既是客人用餐高峰期，员工自己还要用餐，更要做好频繁的轮转工作，保证员工能及时用餐，否则到了下午的高峰期就更没时间用餐了。所以对于餐饮业的员工来说，用餐时间宜早不宜晚。

早晚班交接

早晚班交接之前，早班员工应当做好收尾工作，包括打扫卫生、备料、订货等，尤其是备料工作，必须由早班员工提前做好，因为晚班时间是没办法采购的。交接工作包括3部分：厨房、吧台、收银台，必须分项交接清楚。为了顺利交接班，最好制作一张交班表，列出所有需要交接的事项。尤其是收银台的交接，所有款项必须交接清楚，刷卡金额和现金金额应该分别核对。如果有使用储值卡结账的，更要小心核算。服务区在做交接时，一般要求员工不但要交接桌号，而且要检查所点的产品，最好能记住客人的相貌或者特点，防止客人临时换了座位而我们没有及时更新，导致结账时出错。

收尾

收尾工作是一天中最重要的工作，尤其是收银台的结算，必须提前一刻钟让所有客人结账，而且与客人沟通的时候一定要注意措辞，不要让客人产生“赶人”的感觉。收银台清空后要填表登记，将表格连同现金一并放到保险柜里。接下来是前台的整理工作和产区的清洗工作。之后可以选择开一个简短的班后会，总结当天工作情况，由主管人员把当天销售的数据报给店长，比如现金与刷卡分别有多少，交易数和人均是多少。

最后主管人员应做好设备设施的检查工作，关灯、断电，检查水、电、气、门窗和安防系统，巡店一周后再离开。

服务流程及要点



对于一个咖啡馆来说，“服务”是最频繁和最重要的工作。这里所讲的服务，特指客人从进店、消费一直到离店的这一过程。这一过程每天要在咖啡馆里发生几十次甚至几百次，其过程的优劣直接决定了一家咖啡馆的服务意识和水平。一般来说，服务可以分为以下5个过程。

迎宾

咖啡馆一般不会设一个专职的迎宾员，所以就要求每一个员工都要有迎宾的意识，即使你没有站在迎宾的位置，见到客人都应该主动打招呼并热情接待。在迎宾的过程中，要了解客人是否有预定、客人是否吸

烟、对座位有什么要求等。

带位入座

带位时首先要确认顾客的人数，避免过多的闲置座位。如有订座，问清区域后直接领坐。带位时应该按照不同的顾客属性安排不同的位置：老人、小孩最好安排在靠近门口或是方便移动的地方；情侣最好安排在视野开阔的靠窗地带；学生尽量安排在安静的角落或在营业区的中间；商务人士最好安排大桌。如果店内客人较少，那么最好带顾客坐在会让店里看起来兴旺的位置。

同时，要尽量亲自带位，让客人产生宾至如归的感觉。如果是营业高峰期，实在是分身乏术，则可选择口头带位，但一定要注意语气和姿态，尽量让客人感觉舒适。在客人落座之后，应在1分钟之内将菜单奉上，并给客人倒一杯温水。上水时应注意，手要端住杯子底部的三分之一处，以免在杯口留下指纹。

点单

点单是最容易出现错误的服务环节。很多未经培训的新人容易过度热情，而使客人觉得反感。许多客人是初次到店，或者在等朋友，这时服务员应当将菜单留给客人，自己则退回到可以观察到客人的区域等候。假如客人长时间不点单或有主动询问的动作，服务人员方可上前进行服务。服务时尤其要注意服务用语的使用，切忌直接问客人“要什么”。

只有当客人确实有需求，或者实在是犹豫不决的时候，可适当地向其推荐店内的特色或搭配，这就要求服务人员对菜单必须非常熟悉，充分了解并记忆餐饮品名称、规格、分量、配料信息、口味等。客人点单后，要礼貌地询问客人是否有忌口，并提醒客人餐品的等待时间，因为可能部分餐品出餐较慢，会影响客人的用餐体验。点单结束后，服务人

员应当在点单本上完成了所有点单记录，包括餐品名称、客人数量、单价、总价、桌号、下单时间等。

餐间服务

餐饮品上桌前应先使用服务用语询问，包括“你好”或“打扰一下”；上餐时应报餐名并附带餐具，以避免因上错菜而造成不必要的损失；餐饮品上齐时要告知客人；客人用餐后应及时撤下客人用完的杯具，可撤的标准为饮品喝完见底。

客人用餐期间，店员要保证至少15分钟“巡台”一次。“巡台”是服务流程中非常重要的一环，也是优质服务的最佳体现。巡台时，店员应当及时撤换客人用完的餐具，为客人加水、更换烟灰缸，并随时保持台面干净整洁。巡台时要随时留意客人的意向，想在客人想之前，做在客人做之前。

结账及餐后清洁

结账时避免生硬推销，最好先确认客人是否有打折卡，或者是否有打折的需求或愿望，再顺水推舟。打印账单后，应将账单双手送至客人面前，最好使用收银夹。现金应当面验明真伪，刷卡应事先询问是否有密码。客人离开时，要提醒客人带齐物品，并将顾客送至门口，欢迎顾客再次光临。如果有机会，可与客人进行适度的交流，询问客人的意见或建议。客人离店后，再收拾桌面卫生，切忌客人还未出店门便召集服务员收拾桌面。

以上5步服务流程是咖啡馆服务的核心，也是我们要日复一日进行优化、迭代、培训的重中之重。服务流程要争取在试营业过程中固化下来，形成整个服务团队下意识的活动，这样才能将“服务精神”传承下来，形成咖啡馆自身核心竞争力的一部分。一个咖啡馆的服务流程稳定了，就意味着它完全度过了生存期，已经为快速发展做好了准备。

第十六章
安全卫生是底线

安全管理莫应付

安全管理其实不仅是咖啡馆需要面对的问题，而是所有餐饮的经营性场所都需要认真对待的问题。但现实的情况是，由于安全问题总体上属于“小概率”事件，导致许多业主没有从心里真正地重视起来，做安全管理更多也是为了应付相关部门的检查，这种心态其实是非常不对的。



安全管理不仅是为了通过检查，更是对我们自身的有效保护。为什么地震、火灾逃生都需要演练？因为人在面对安全事故的时候很难理性地分析状况，容易不知所措或盲目逃生。日常演练虽然无法比拟真实的事故现场，但可以让大家的大脑和身体产生记忆，在真正面对事故的时候条件反射地选择最佳方案。

对于咖啡馆来说，最常见的安全状况都在日常经营中，比如员工摔倒、烫伤、被刀具割伤等等。这些日常的工伤虽然不致命，但如果得不到及时有效的处理，很容易引发连锁反应，严重影响咖啡馆的日常运营。所以咖啡馆里最好常备一个药品箱，里面储备一些应急药品，比如创可贴、烫伤膏、藿香正气水等，可以有效处理员工割伤、烫伤、中暑的状况。

员工在工作中受到的伤害都属于工伤，雇主应当负起责任来。但是，不同的情况下店家的责任是不一样的。有些咖啡馆疏于前期培训，没有对员工进行规范训练，导致员工受伤，那么店家肯定要负主要责任；如果培训到位，员工明知不可为而为之，那么员工应当负主要责任。

咖啡馆里还会经常出现的安全事故是客人受伤或生病。出现这种事故，要根据事故的不同类型做不同的处理。比如客人在店内摔倒，店里肯定要付一部分责任。为了避免出现这种情况，就要做好安全指示工作，在雨天或拖地的时候给出标志牌，并在易滑到的位置放置“小黄帽”，避免客人走上去出现意外。

如果客人突发疾病或晕倒，应当立即拨打120急救电话，并先替客人垫付120的费用。这时千万不要盲目急救，也不要给客人提供自备的药品，因为我们并非专业的医护人员，无法准确判断客人到底出了什么情况，甚至很多客人自己也无法判断。假如客人自己判断失误，而我们听信了他的话，并为其提供了口服药品，那么一旦出现严重的后果，我们的责任就太重大了。所以最佳的方案就是交由专业人士处理，我们做

好专业之外的辅助工作即可。

还有些情况是客人产生了明显的“自我伤害”的倾向，比如一瓶接一瓶地点红酒。这时候我们切莫抱着“事不关己高高挂起”的态度顺从他，而应该采用委婉的方式制止他，比如告诉他红酒已经售罄等。如果客人已经喝醉并在店里闹事，那么不要与其发生正面冲突，直接拨打110报警即可。

食品安全最致命

食品安全可以说是餐饮行业最重大的安全隐患，一旦餐饮企业出现重大食品安全问题，基本就意味着关门大吉，因此尤其值得我们的业主提高重视。这个道理大家可能都明白，但很多店还是会在这上面栽跟头，这是为什么呢？很多情况下这是意识或经验的问题。很多新业主从业时间较短，不知道哪里容易出问题。我在这里向大家提供几个比较容易出现问题的要点，希望可以对新业主有所帮助。

第一是产品的密封问题。产品在保质期之前就变质，很多情况下都是因为密封出了问题，所以店里的密封设备和工具一定要齐备。尤其是盒子、夹子等工具，切莫因为贪图小便宜而采购质量较差的产品，因为一旦出现食品安全事故，要付出的成本可远比节省的这点钱要多多了。

第二是要严格执行生产区管理制度。比如说不同案板分别切不同种类的食材，不同工具使用不同的抹布等，这种小细节都要罗列出来贴在产区里，让所有员工特别是新员工能养成良好的工作习惯。

第三是要设计一个保质期表格，将所有产品和原材料的保质期列入其中，并让所有员工记住所有产品和原材料的储存条件及保质期、第二保质期（如下表所示）。特别是一些规格大但使用频率不高的原材料，必须要记录开封日期。管理人员应当定期检查原材料的储存情况，及时

发现并处理问题。

名称	储存方式	保质期	开封后存储方式	第二保质期
咖啡豆	常温（密封、干燥、避光）	12~18 个月	密封，常温保存	7~15 天
牛奶	常温	7 个月	冷藏	24 小时

最后，如果确实出现食品安全问题，但并没有对客人造成人身伤害，要态度诚恳地征求顾客的意见，为其退换产品。如果对客人造成了人身伤害，建议尽快就医并承担医疗费用。同时要报警，让警察成为我们的证人，避免出现“碰瓷”的现象。

如何做好资产管理

咖啡馆的“资产”可以分为两部分，一部分是固定资产，另一部分是现金资产。

固定资产的管理，一靠防盗保护，二靠日常维护。首先，对于一个咖啡馆来说，监控设备是必需的。摄像头装在哪里呢？出入口和消防通道都必须安装，收银台也要安装一个，服务区至少也要安装一个。在安装摄像头的时候，有一点要特别注意，即摄像头的高度不能太低，尽量将其隐藏在天花板里，否则很容易被顾客注意到。相信任何人在喝咖啡的时候，都不希望有个摄像头一直对着自己。

同时还要做好店面设施的维护工作，建立设备维护手册，在手册里注明设备购买日期、免费保修期、当地的维修点、供货商或设备商的电话等，以及设备的正确使用方法。比如咖啡机顶部不能进水、使用烤箱应佩戴手套等等，这些工作都需要落实到日常的员工培训中去，让员工

产生随时随地保护、爱护咖啡馆财物的意识。

另外就是要做好前面提到的“日盘”工作。在交接班和打烊的时候，管理层要确保设备及设施的正常运行，离店之前要先确保水、电、煤气、门窗都没问题。

对于现金资产的管理，最重要的是保护好收银台的安全。这里说的“现金”的概念不同于一般意义上的现金，还包括咖啡馆的储值卡、代金券、打折券、支票等，这些票据都等同于现金，包括结款的小票都要保存好。

收银台是咖啡馆现金中转的核心地带，最好要常备不低于1000元的底款，以方便为顾客找零。收银台的现金一定要保持收支的独立性，不能与支出款项混合。比如今天鸡蛋恰好没了，能不能临时从收银台拿一百块去买鸡蛋？这样做是坚决不被允许的，因为这很容易导致收支的混乱。为了避免出现这种情况，最好在店里准备一定数量的备用金，进行单独结算。

当日营业结束后，要将收银台清空，将钱放入保险柜。清空收银台的时候最好两个人同时在场，一切收拾妥当后两人签字确认。在这里需要对大家讲的是，人性是经不起考验的，所以尽量靠制度而不是靠道德来处理财产事宜。如果面前有一袋子钱，旁边又没有人监督，拿走也没什么后果，那几乎没有人可以抵挡住这种诱惑。

基于这种假设，我们应当避免管理层和收银员在工作时携带钱包，最好在制作工服的时候就不要设计太多口袋，只留一个放纸笔的口袋就足够了。这不是说我们不相信自己的员工，而是我们不应对人的本性进行挑战。

贴士

当营业现金达到一定的金额后，要将现金转移到安全的位置。营业高峰期过后，建议整钱达到2000元以上就进行转移。

收银机在营业结束后要保持开启状态，示意小偷里面没有钱。

辨别假钞可采用验钞机或验钞笔，如果是没经验的新员工尽量避免现金结账。在不能避免的情况下，可委婉地与客人确认现金尾号。如果结账时发现有假钞，那么接触现金的收银员和主管要承担责任，其中主管应当承担主要责任，因为是他的监管不到位。

建议每天都要存款，方便在月底进行财务报表的整理和核对。存款时最好两人同行，避免一人丢钱后产生不必要的误会。存款时应当避免穿着工服去存款，容易暴露身份，被小偷或其他心怀不轨的人盯梢。

卫生管理在于勤

之前讲过，卫生状况是否达标是最能检验一个咖啡馆整体服务水平高低的重要指标。一个可以将服务精神贯彻到每个员工的咖啡馆，卫生状况一定是高水平的、持续的、稳定的。服务精神使每个员工都有主动服务的意识，都能做到“勤蹲勤起、眼勤手勤”，随手就能将不够卫生的区域清洁干净。

但是，这已经是一种“高段位”的要求了。由于之前所述的原因，我们的很多服务人员并没有这种主动服务的意识，这时候就要靠制度进行弥补，制定严格且可执行的卫生管理制度，并有详尽的卫生清洁计划。

“卫生计划”按照频率来划分可以分为日卫生计划、周卫生计划、季度卫生计划、年度卫生计划等，将咖啡馆中需要清洁的物品分别按照不同的卫生类型及需求进行不同频次的管理（见下表）。

卫生计划类型	卫生管理内容
日计划	物品（桌椅）清洁、地面卫生、操作台（吧台）卫生、咖啡机卫生等
周计划	卫生死角，包括以下内容 **吧台：**咖啡机的温杯区，制冷设备（冰箱、空调、制冰机、蛋糕展示柜）的空气过滤网，货架层板，地面角落，地漏系统，器皿底部，设备底部 **厨房：**抽油烟机、煤气灶眼、锅底、空调过滤网、墙壁、隔油池、排烟管道 **前厅：**吊灯上面的灰尘、桌椅腿及底部、沙发套、绿植、空调、书籍等软装、地板缝隙
季度计划	窗帘、外窗、沙发套
年度计划	屋顶、储物柜、户外广告牌

卫生管理没有一定之规，以上划分也只是个人建议，并不意味着一定要这样操作。根据咖啡馆类型和面积大小的不同，卫生管理肯定会有所差别，但核心理念是一致的，即卫生状态是餐饮行业（尤其是咖啡馆）的底线，也是整个行业共同面临的一大难题，必须从制度与意识两方面不断地对从业人员进行培训、提升。这不仅是咖啡馆的升级目标，也是整个服务行业共同的使命。

第十七章
科学采购与仓储

采购的基本原则



在咖啡馆的运营过程中，为了满足店面日常的物料消耗，保证餐品、饮品的品质，不可避免地要对采购工作进行合理的规划。咖啡馆的采购不同于我们日常家庭生活的采购，由于采购量大、采购种类多、采购频率高，如果做不到很好的规划，就会影响到咖啡馆的成本控制，严重的情况下甚至会影响到现金流的稳定性，所以要做咖啡馆不得不对采购工作提高重视。

这里向大家介绍一个重要的基础概念，叫作“安全存量”，指的是库存的物料应该储备多少富余的量。以牛奶为例，假如我们每周采购一次，就要预估下周会用到多少箱牛奶。如果预计下一周会用到10箱牛奶，那么采购时为了保证供应充足，采购量一定要多于10箱。到底要多多少箱呢？按照我的经验，安全存量保持在20%比较好，即采购12箱牛奶，这是一个比较合理的经验值。

安全存量的度是很难把握的，采购太多会造成库存积压，对库房空间和现金流造成较大压力；采购太少又可能导致储备不够，必须二次采购，这样就会导致采购成本上升。所以采购经验是非常重要的，一个稍具规模的咖啡馆一般也会设置采购员的岗位。假如没有专职的采购员，一般是由业主或经理兼任，最起码也要是资深员工。

为了更好地完成采购计划，一般要考虑以下几个重要因素：物料的保质期；物料的消耗周期；产品的销售记录；原材料的包装规格。这几个因素决定了采购的数量和采购的周期。

比如新鲜蔬菜一般要每天采购；冷冻食品一般一周或两周采购一次；常规物料可根据库存空间每半月或一个月采购一次；对于清洁易耗品，采购量越大成本越低，则可每个季度采购一次。

采购流程与规范

毋庸置疑，采购的第一件事是要弄清楚到底需要采购什么，采购多少。有经验的采购员会在采购之前提前预估一个数字，比如订多少箱牛奶。这个数字的得出，是对历史销量、营业额及采购经验进行综合考量之后得出的结果。

但是，如果你是一个新手，从没有过开店经验，那怎么办呢？这时可以参考别人的数据及经验，按照保质期、储存环境、使用频率等因素

对物料进行分类。首先保证核心原料的采购不要出错，比如咖啡豆和牛奶，然后适当减少其他物料的采购量，提高采购频次，在实践中逐渐摸索经验。

采购需求最终要落实到采购清单上。采购清单要注意以下两个问题。首先是产品的品牌和规格，比如咖啡豆和牛奶都有多种品牌和规格，不要混淆。第二是送货日期，保证货物在什么时间之前送到。这个数据不能由采购员自行填写，而是应该询问厨房、吧台等部门的人员，因为他们更了解实际情况。

采购清单制作完毕之后，就是照单采购环节。一般来说采购清单明确了，采购不会出现太大的失误，但也有例外的情况。比如想要采购的产品断货了，对方向采购员推荐其他的品牌。这时采购员不能自作主张，要与咖啡师和厨师进行沟通，尤其是一些核心物料，其更替会对产品质量造成较大的影响。

最后是“照单验货”。这里的“单”不是指采购清单，而是供应商的送货单，要将送货单交给财务人员审核。验货时应当注意产品数量、品牌的一致性，还要特别注意产品的保质期，避免收到过期的产品。

降低采购成本的技巧

采购成本的高低直接关系店面的盈利水平，所以需要特别重视。关于如何降低采购成本，提供以下几条经验供大家参考。

第一，要做到“货比三家”。到商场采购之前，可以先在网上检索一下行业相关信息，也可以向行业资深人士请教，一般来说行业前三名的产品质量和性价比是有起码的保证的。

第二，专业性的批发市场往往比超市更合适。在城市郊区往往有大

型的专业性批发市场，几乎集中了这个城市某个专门行业的大部分批发商，比如北京的东郊市场。这样就非常方便我们货比三家。在批发市场采购，不但能获得更有竞争力的价格，产品的质量一般也更有保障。

第三，通过集中采购降低成本。产品单价并不是决定采购成本的唯一要素，物流成本也是非常重要的一个方面，所以在不超过“安全存量”的情况下尽量选择集中采购，比如酒水和饮料就可以选择同一家供应商。同时，在选择供应商的时候也尽量选择本地供应商，特别是食材类供应商。

第四，初次选择供应商的时候应注意验证其说辞的真实性。很多供应商在初次见面时会讲得天花乱坠，而一旦合作后立即“变脸”。所以要提前查看供应商的证件，包括营业执照、产品检验报告、产品流通许可证等，避免货物出现问题无法追责。

第五，注意与长期合作的供应商保持良好的合作关系，不要在账期等合作条件上“欺人太甚”，这样在产品或供货出现一定问题时，供应商才有动力协助我们解决问题，比如退换货、设备维修等。

第六，采购人员应当及时跟踪市场，了解市场上发生的变化，不能因为市场变动而影响了产品品质的稳定性。

采购的方法和技巧涉及许多小的细节，很难一一解释清楚，更多的是依靠在行业内多年的经验和积累，所以建议新手多向有开咖啡馆经验的前辈或同行请教。

如何做好仓储管理

咖啡馆里应该设置一个库管员的角色，负责库房材料的存储和保管，控制物料的进库和出库，并做好进出库的登记工作。规模较大的咖

啡馆可能会设置专门的库房和专职的库管员。小规模的咖啡馆即使不设专门的库房，也应当设置一个兼职的库管员角色，用于保证咖啡馆的正常运转。库管员对于咖啡馆来说也是一个比较重要的角色，库管工作做得好，可以有效保证日常营业不出现物料供应问题，减少原材料的非正常损耗，并保证库存的安全。

对于咖啡馆的仓储来说，最重要的原则是"先进先出"，依照进仓顺序对货物进行存放，并标清楚每项物料的存放位置，用完之后要随后归位。同时，物料的存储应当与地面保持一定的距离，做到不接地、不靠墙、不挤压、不妨碍消防通道和灭火设施，防止物料变质或造成安全隐患。

贴士

仓储管理的注意事项

吧台一般很难达到避光、干燥、通风的保存条件，所以再小的咖啡馆也建议设置一个小库房。

使用较频繁的材料放置于易存取的位置，以提高工作效率。

材料分类摆放，为避免原材料串味，可将其先放进储物盒，然后再放到冰箱内储存。

注意不同原材料的存储条件，到底需要冷藏、冷冻还是常温。

库房钥匙应由专人负责保管，责任到人。

好的仓储管理还应做好与前台（吧台、厨房）的配合工作，设定好"领货日"，即吧台、厨房等各部门到库房领取货品的日期。为什么不能随时提货呢？因为如果等到物料不够用了才到库房取货，容易降低员工对物料损耗的敏感程度，库房管理的效率也会降低。虽然这样做一时看起来可能没有太大的影响，但长此以往会影响运营管理中的其他细节

和流程，导致整个采购和仓储流程出现漏洞。

库房还有一项重要的工作是盘点。我们在前面已经强调过“日盘”的重要性，这是所有盘点工作的基础，盘点的对象一般是高消耗品，比如酒水、蛋糕、器皿、餐具。实际上，盘点还应当包括“周盘”“月盘”“季盘”“年盘”等，这些都是库房必须参与的工作。

“周盘”的对象主要为常规的原材料、消耗品（食材）等，因为一般供货商送货周期是两周一次或三周一次；“月盘”的主要目的是核算成本，除盘点固定资产外，还要盘点整个店面所有开封的物料，以及桌椅板凳、灭火器等硬件设施，这部分工作量是最大的；“季盘”相对于“月盘”要增加咖啡机、磨浆机等“重资产”；“年盘”主要是财物和人事的清算，与库房管理的联系最小。

盘点工作不仅是咖啡馆掌握自身资产的重要方法，也是采购、财物处理、损耗处理的依据。好的盘点工作可以有效提高一个咖啡馆的经营效率，所以值得引起每一个业主的充分重视。

贴士

盘点的注意事项

盘点时应保持物品名称与入库单和出库单的一致性，避免因贪图省事而使用数字或字母代替，从而导致“漏盘”。

物品的数量和单位尽量做到用最小单位登记，如牛奶应按盒而不要按箱盘点。

盘点时应注意顺便查看物品存放的安全问题。

为确保原材料的正常供应，最好对库存进行“日盘”，并随着运营状况的变化及时调整库存量。

第十八章
如何做连锁：以雕刻时光为例

创业要有节奏感

创业不是一条直线，而是起伏的波浪线。

1997年，刚毕业不久的台湾“文青”庄崧冽在北京成府路开了第一家雕光门店，标志着雕刻时光品牌的正式建立。当时大陆的咖啡文化还不普及，只集中在少数人的圈子里。一家如此“文艺”的咖啡馆的出现，立即吸引了知识分子和文艺青年的目光。雕光的“文艺”基因也由此奠定。4年之后，魏公村店开业，雕光开始逐步走向连锁之路。魏公村店此后逐渐成为主店，成府路的老店当年10月改造拆迁，此后转移到了清华大学附近的五道口。

2005年，我正式加盟雕光，此时雕光正谋划开第三家店。从连锁的角度看，第三家店是一个很重要的节点。雕光的前两家店都开在海淀区的大学区，靠第一家店的口碑传播和客群分流完全可以养活第二家店，而且管理半径比较小，便于协同管理。但是第三家店就不一样了，不能继续稀释第一家店的客户群，所以必须离开海淀区，在外面独立求生存；同时三家店距离较远，也没办法用同一套管理班子来回跑，组织和人力必须跟得上。

第三家店我们选在了望京。如果这家店失败，就会极大地影响雕光的发展速度，使品牌影响力局限于海淀区。幸运的是，天时地利人和，雕光的第三家店开业后非常成功，雕光的品牌影响力也一下子在北京铺

开了。

此后，雕光的发展顺风顺水，我也正式成为公司的CEO，扛起了整个公司的运营和管理重任。雕光的连锁之路也变得更加顺畅，连续在北京开出了几家分店。不断开分店的过程中，我们一直坚守“文艺”的定位，寻找人文氛围浓厚的地区进行布局。2007年，雕光的扩张速度继续加快，在西安开出第一家外地直营店——西安师大店。

之所以把“走出北京”的第一站选择在西安，也是经过了一番深思熟虑的。西安是除北京之外中国大学最多的城市，聚集了大量雕光的客户群。同时，西安本身的文化氛围和历史积淀都非常浓厚，在中国文学和电影史上的地位首屈一指，路遥、贾平凹、张艺谋都是从西安走出来的。因此我们认为，西安是雕光扩张全国版图第一站的不二之选。

如我们所料，西安师大店开业之后非常成功，甚至可以说改变了西安本地咖啡行业的整个生态。雕刻时光的品牌影响力，也一下子扩展到了北京之外，并引起“风投”的注意。此后，挚信资本向雕光表达了投资意向，并最终注资。

在资本介入之后，雕光的扩张之路走得更快，并于2012年开始由直营式连锁经营转向加盟式连锁。

从3到60的进化

在我担任CEO的期间，雕光门店数量从北京的3家一直上涨到了60家。60是3的20倍，但管理60家门店的难度却不止翻了20倍。盘子做大了以后，CEO的角色定位也发生了变化，开始在战略、组织、平衡等方面下功夫。如果你的咖啡馆也做出了一定的品牌影响力，准备进一步向连锁的经营模式转化，那么我愿意分享一点自己认为重要的经验，希望对大家有帮助。

第一，要更加重视企业文化的提炼和建设。企业的组织和规模扩大之后，如果不能做到齐心协力，很容易出现执行难的问题，导致战略不能得到有效落地。要做到这一点，科学的管理是非常重要的，这一点可算是老生常谈。但企业文化往往得不到足够的重视。

第二，一个明确的企业文化是非常重要的。很多人认为“企业文化”这个名词太虚，是在喊口号。但我所认为的企业文化恰恰是干货，说白了就是一个企业的价值观，就是一种对客户、员工、股东和社会的态度。企业文化明确了，员工才能明确了解企业的愿景和行为方式，在执行的过程中才不会跑偏。同时，员工也能清晰地了解他们可以从企业这里得到什么，以及这个企业希望给客户和社会带来什么。在我们每次的例会上，都要重新强调和学习一遍企业文化的内涵，让员工产生清晰的认识。

第三，必须要有足够持续的组织进化能力。就像行军打仗一样，要攻城略地，不能每次都由主帅亲自上战场，必须要有能独当一面的将领。尤其是像咖啡馆这种实体店，如果想进入别的城市，必须要有自己人能扎根到那个城市，独自操起盘来。因此，总部必须承担起人才培养的重任，每个从总部出去的人都要能自己带队伍。

意识到人才梯队的重要性后，“雕光”在2007年成立了咖啡学院，组建了自己的“黄埔军校”。咖啡学院对内起到培训员工、储备人才的作用，对外则是向社会推广咖啡文化、传授咖啡经验的平台。

第四，就是要掌控好区域之间的平衡。雕光后期按照地理区位划分成6个大区，每个大区设置一名运营长。CEO的一项重要工作，就是挑选合适的运营长，并管理好他们。运营长就是你的大将，要带队伍、出业绩，具备一定的自主经营权，有点像分封的“诸侯”，所以管理起来也是有一定难度的。对他们的管理如果太“轻了”，不容易出业绩；如果太“重了”，他们就可能跳槽走人。

所以掌握好各种“度”就非常重要了。比如北京和西安的经济发展差了一个档次，那在制定业绩要求的时候就不能一视同仁，必须有所区别，而这个“区别”的度就很重要了，否则大家心里就会不平衡。总之，既要让大家有竞争的意识，又不能让人产生不公平的感觉。

最后再说一点，无论企业大小，以身作则都是最重要的，否则很难服人。我在雕光工作的十几年间，从未缺席过一场例会，即便是在坐月子的时候。你的勤奋就是一个标杆，让优秀的人更加努力，让懒惰的人自动退场。

加盟不能只看钱

雕光从2012年开始开放加盟连锁。当这个消息在市场上放出之后，立刻有一批加盟商联系我们希望加盟。这时如果我们完全放开，雕光可以在短时间内在全国开上上百家连锁店。

在这样的“大好形势”下，许多企业可能会顺势而为，尽快攻城略地，因为这样可以快速提高企业规模，对融资和上市都有好处。但雕光没有这么做，而是对加盟商进行了相当谨慎的选择。

为什么呢？因为加盟就像谈恋爱一样，不能只看经济条件，更要看“三观”是否一致，尤其是对于咖啡这样一个看重精神需求的行业。在品牌和加盟商的关系中，加盟商输出的是财务资本，而品牌输出的是自身的生命力。如果双方“三观”不一致，品牌很可能被加盟商的“胡作非为”给毁掉。所以，任何有着“基业长青”打算的企业，都不应太随意地挥霍自己的品牌价值。

所以以下类型的加盟商是我们坚决不接受的。

第一类是那种专业做加盟的商人，他们会同时加盟多个行业里的多

家企业，通过一些不合规的操作手法，牺牲别人的品牌资产来为自己牟利。这样的加盟商对品牌是没有忠诚度的，也不会专注于做事，所以对他们要敬而远之。

第二类是想通过加盟暴富的加盟商。咖啡本身是个慢行业，一夜暴富是不可能的，它更适合稳定的收入和生活。抱有这种心态的加盟商，必定会在暴富的幻想破灭后心态失衡，合作关系迟早会破裂。与其这样，不如不要开始。

第三类是出于一种浪漫的梦想，希望自己一面能够通过经营赚钱，一面可以享受咖啡馆的良好氛围，同时还能将咖啡馆当成自己的私人会所，招待自己的亲朋好友。抱有这种心态的加盟商，是想将加盟店当成自己的私产，所以一定会对总部的管理和监督产生异议，最终导致双方分道扬镳。

总之，加盟应当是一件双赢的事，选择加盟商务必谨慎，哪怕前期多付出一些调研和磨合成本，都好过后来双方不欢而散。

品控管理是关键

“品控”就是对产品质量的控制，也是所有加盟连锁企业面临的永恒的难题。品控做不好，顾客对企业品牌的认知就会不稳定，而一个撕裂的品牌也就不能称之为独立品牌了。在这里我分享一下我的品控经验。

对于雕光这样一家偏文艺的咖啡企业，品控尤其难做。因为文艺的同义词就是个性、创新，所以雕光全国几十家店的设计和布局风格都是不一样的，这与肯德基、麦当劳等企业有很大的差别。为了在这种多元化的基础上做到服务标准和产品质量的一致性，我们从以下几个方面进行了努力。

第一，在加盟模式上进行设计，摒弃传统的特许经营模式，而是采用委托管理模式。意思就是说，雕光的总部会为加盟商提供一切运营管理托管服务，包括开店前的整体规划、人力配置、资源配置、经营技术的输入与开店筹备等，并全权负责开业后的经营管理。加盟者避免了自行选址、开店、招募、训练及管理员工等大量繁复的工作，雕光总部全权负责经营管理，从而使加盟店与直营店在管理上保持一致。

第二，借助企业ERP（enterprise resource planning，企业资源计划）管理系统统筹全部生产和经营系统，包括OA（办公自动化）系统、供应链管理系统、采购系统等等，随时监控全国各门店的运营状态，并依靠数据进行科学管理。

第三，把握节奏感，控制扩张速度，保证充足的人才梯队供应。如果人才梯队跟不上，自己团队里没有足够的“将军”，决不贸然进行扩张。对于成型的品牌来说，一个失败的个案，要靠10个成功的案例才能挽回损失。

能走到加盟连锁这一步，说明你的咖啡馆品牌已经真正确立并产生价值了，但这时最大的挑战才刚刚开始，千万不要大意失荆州。

案例 铜锣湾



1997年，铜锣湾创始人陈智在中国改革开放前沿城市深圳租下三幢厂房，开始创办中国首家Shopping　Mall（购物广场）。经过3年的筹备，铜锣湾广场华发北店于2000年年底开业，店面集百货、超市、运动营、名店坊、会所于一身，给深圳市民带来了全新的消费体验，铜锣湾一炮而红。

此后，铜锣湾开始压缩传统Shopping　Mall的建设招商流程，与各

地政府和房地产商进行“贴牌”合作模式，开始了疯狂的连锁扩张，铜锣湾也逐渐由原来的实体经营商转变为一家品牌运营商。只要地方开发商每年缴纳100万到300万的品牌使用费，就可以使用铜锣湾的牌子。铜锣湾一、二、三线城市通吃，从2003年的30家店发展到2006年50的家，仅仅用了不到3年的时间，堪称速度惊人。

然而，疯狂的扩张也让铜锣湾的“品控”开始出现问题。许多二三线城市的项目，无论从城市的消费能力还是铜锣湾自身的招商能力，都不足以吸引商家入驻。此外，由于选址失误、商品定位不准、运营费用过高、招商情况不佳等问题，让一些店面成了“包袱”，只能关门大吉。而招商不力、经营困难的局面不断出现，让合作双方矛盾凸显，导致很多开发商陆续退出。

快速的扩张也给铜锣湾的资金链带来了很大的压力。通过“贴牌”，铜锣湾虽然在短时间内获得了不少经济利益，且实现了现金流的快速回收，但随之而来的门店危机却使铜锣湾开始面临资金链断裂的危险，其百货公司开始陆续出现拖欠客户货款的现象，铜锣湾不得已开始引入外部资本“救驾”，并且将总店转让了出去。

快速的扩张也让铜锣湾“内功”不足的问题日渐显现，从企业文化建设，到企业管理流程，到品牌推广运营，到商业管理输出，到团队打造模式均没有形成系统，管理模式完全落后于企业的发展。

铜锣湾从2008年开始反思并变革，开始在各地逐渐回收品牌，转向直营的“慢模式”，才渐渐又在市场上稳住了脚跟。因此，创业者要把握好创业的节奏，不要为了一时的利益而过度稀释自身的品牌资产。

第十九章
你准备开始一段怎样的旅程

你做好牺牲的准备了吗

本来是想在本书一开始就提出这个话题，但转而觉得还没开始就谈牺牲，未免有点儿太残酷了，所以就将这个话题留到了最后。

但这个问题真的很重要。我已经在这个行业里待了这么多年，也见证了无数咖啡馆的起起落落，有些人最后永远地淡出了。所以我希望你在开始之前就考虑清楚，你能承受得了失败吗？我不希望你为了开咖啡馆，而严重影响自己的生活。

对于那些已经在路上的同仁们，如果有一天咖啡馆真的开不下去了，我希望你提前3个月就开始计划善后，不要拖到最后一天。买卖不成仁义在，我们要服务好最后一位顾客，然后吊销了公司的营业执照，不要给自己的人生留下污点。另外，要提前告诉你的员工，让他们提前做好找下一份工作的准备，不要拖到最后一刻才猝不及防地告诉大家坏消息。

最后，送一句杜牧的诗给大家：江东子弟多才俊，卷土重来未可知。失败乃创业常事，项目虽然失败了，但心不能被打败呀！

开始你的奇妙历险吧

宫崎骏在电影《千与千寻》里描绘了一个奇妙的世界，一个十几岁的小女孩——千寻——在初入这个世界的时候完全不知所措。这其实是一个关于成长的隐喻：我们仿佛被突然丢进成人社会一般，莫名其妙地就长大了。

开咖啡馆其实是同样的历程。每一个刚入行的新人，都会面临各种各样的突发状况，时常会感到不知所措。就像我曾经遇到过一个职业的“碰瓷客”，声称被我们的面包硌掉了一颗牙齿，然后索赔3万元。其实，连警察和法医都断定不了，他的牙齿到底是怎么掉的，是昨天掉的还是今天掉的。但是，我们开咖啡馆，我们开门迎客，就是会遭遇这样无厘头的事情。

还记得我刚留学回国，一个人孤零零地漂在北京，从未想过这辈子会与咖啡结缘，也没想到这一做就是十几年。对我来说，这同样是一个奇妙的新世界，我在其中收获了欢笑、泪水、委屈、快乐，也遇到了生命中非常重要的人。我已经喜欢上了咖啡的世界，而且再也不会离开。



我想告诉你的是，每个生命的结局都是一样的，使我们不同的是我们的体验。如果你准备好了，就开始你的奇妙历险吧。如果你在过程中感到迷茫了，我很愿意以一个过来人的身份为你解答困惑。也许我也没有答案，但是我会了解你的感觉，然后给你一个大大的拥抱。

后记
咖啡馆是一种生活方式

“咖啡”一词源自希腊语“Kaweh”，意思是“力量与热情”。顾名思义，咖啡是一种充满活力的饮品。咖啡因可以让人兴奋，让人产生与他人交流的热情和欲望。

阿拉伯时代，麦加出现了世界上最早的咖啡馆“Kaveh Kanes”，成为阿拉伯人辩论、下棋、唱歌、跳舞、听音乐的场所，是思想家和国际象棋大师的精神食粮。

17世纪中期，欧洲第一个咖啡馆在英国牛津大学建立，并立即成为人们交流思想、激发智慧的聚集地。酗酒和赌博之徒通通被拒之门外，因为咖啡馆代表着智慧的成长。在现代印刷业出现之前，欧洲的咖啡馆在某种程度上起到了媒体和沙龙的作用。



随后，咖啡开始风靡欧洲。1669年，咖啡传入法国，咖啡馆成为法国革命党交换信息、策划起义的地方。法国大革命结束后，咖啡馆又成为当代文学和艺术的发祥地，莫奈等一批印象派元老经常在咖啡馆里集会、交流；海明威、萨特等一批文学和思想界的大家也经常在咖啡馆探讨创作。

1683年，咖啡流入维也纳，并促生了维也纳首家咖啡馆“蓝瓶子”，其老板对原有的咖啡形式进行了改造，过滤掉咖啡渣并且在咖啡里加入牛奶，成为今天“拿铁”咖啡的原型。咖啡逐渐成为维也纳人生活中的必需品，他们甚至把咖啡和音乐、华尔兹相提并论，称为“维也纳三宝”。

此后，欧洲人对咖啡的热情持续燃烧，在18世纪已经遍布英国、法国、德国、意大利、奥地利等主要国家，仅巴黎一地的咖啡馆数量就达

到了4000家。

明治维新时期，咖啡传入日本，咖啡的形态在日本人的手里被进一步发扬光大。日本人发明了速溶咖啡和罐装咖啡，并将咖啡馆与妓院等传统日本休闲娱乐场所进行结合，开始真正改变人们喝咖啡的习惯。如今，日本的咖啡行业在“匠人精神”的支撑下再度绽放，甚至做出了世界上最贵的咖啡杯。

一位维也纳艺术家说：“我不在家里，就在咖啡馆，不在咖啡馆，就在去咖啡馆的路上。”语言学家塞缪尔·约翰逊说：“咖啡馆不只是出售咖啡的场所，还是一种思想，一种生活方式，一种社交场合，一种哲学理念。”村上春树说：“如果一个城市没有愿意开咖啡馆的人，那这个城市无论多有钱，都只是一个内心空虚的城市。”

如果我们将中国传统的茶文化与咖啡文化进行对比，就能发现很多有意思的现象。虽然同样是饮品，但茶与咖啡无论从饮用形态还是文化形态上都形成了强烈的对比。

喝茶必须有茶台、茶壶、茶碗、茶勺等工具，唐代文学家皮日休甚至在《茶具十咏》中列出10种茶具：茶坞、茶人、茶笋、茶籯、茶舍、茶灶、茶焙、茶鼎、茶瓯、煮茶。而且茶道讲究尊卑有序，泡茶、上茶、敬茶都有一定的次序和规矩，仪式感特别强烈。而咖啡就没有那么多繁复的仪式，非常随意、自在。

总之，茶就像一位研究儒学的老先生，喜欢在后生晚辈面前长篇大论，不怒自威。而咖啡就像一个年轻的朋友，开放、进取，喜欢交流。中老年人喜欢喝茶，因为可以体会到掌控感；年轻人喜欢咖啡，因为可以体会到平等感。

我们不习惯称呼咖啡馆的业主为“老板”，而是称之为“馆长”——“馆长”不是咖啡馆的拥有者，而是一个引导者、服务者。这就

是我理解的咖啡文化，它代表了一种独立、开放、平等的生活方式，它促进交流、激发碰撞，它能让人与人之间发生联系——我无比享受这样的感觉，我一直在追求这样一种生活方式。如果你也有这种体会，那我希望你来我的咖啡馆聊聊天，我觉得我们可以成为好朋友。

附录



附录一

SAYES CAFÉ 选址调查表

日期：　　填表人：　　调查地段：

1 公里附近餐饮状况									1 公里附近环境调查				
咖啡店			快餐厅（KFC/MCDONALD 等）			饮品店（甜品 / 水吧 / 面包店）			住宅区 / 商场 / 写字楼		学校 / 医院 / 事业单位		
产品	规模	产品价格	数量	产品	产品价格	数量	产品	产品价格	数量	人数	级别	人数	特点

路段调查		路段是否单行 / 禁行		附近住宅 / 商场 / 写字楼					商圈	步行街	学校 / 事业单位 / 写字楼		
人流量调查		是 / 否		高	中	低	消费群年龄	消费水平	是 / 否	是 / 否	是 / 否有自己的食堂		
周一	人流量										消费水平 / 订餐习惯（APP/ 自购）		
11：30~12：30		行人结构（高峰期）数量				行人行为调查							
14：30~16：30		情侣 □	单身 □	年龄		路过 □	购物 / 逛街 □		吃饭 □		吃饭 □		
17：30~19：30		商铺调查											
周二～周四	人流量	铺面面积（说明楼层数）	店铺结构	店面朝向	店面开间（米）	上 / 下水点多大	铺面租金	物业费	保证金	需支付租期数	金额	是否有供暖及空调	
11：30~12：30												是	否
14：30~16：30													
17：30~19：30		容电量 / 千瓦	是否有排烟管，多大		是否有煤气 / 容量 / 立方		可签租期	是 / 否有清水房		出兑费用	铺面新 / 旧，已使用年限		
周五	人流量												
11：30~12：30		铺面在路段 / 商场位置		人流行走习惯 / 是否在铺面方向			所在社区是否同意开餐饮			铺面停车位 / 数量		铺面门前是否有障碍物	
14：30~16：30													
17：30~19：30													
周六	人流量	商铺物业调查											
11：30~12：30		业主姓名	是 / 否为中介	中介费	是 / 否转租	电话		消防设施条件		是 / 否有漏水隐患		拆迁隐患	
14：30~16：30													
17：30~19：30		评估报告											
周日	人流量												
11：30~12：30													
14：30~16：30													
17：30~19：30		选址人意见：			总监跟进时间及意见：					总经理跟进时间及意见：			

附录二
商铺租赁合同范本

出租方（简称甲方）：

身份证号：

承租方（简称乙方）：

身份证号：

根据《合同法》及其有关法律、法规之规定，甲、乙双方在平等、自愿、协商一致的基础上，就有关房屋租赁事宜达成如下协议。

第一条 租赁范围及用途

甲方同意将位于____省____市____区____街____号商铺（该商铺具体地址以房产证中标示为准），在良好及可租赁的状态下租给乙方作为____使用，出租商铺的建筑面积为____。

第二条　　租赁期限为____年，自____年____月____日起至____年____月____日止。

第三条 租金、保证金

1.　租金为____元/平方米/月。每月租金为人民币____元（大写：____）；租金每月一次性付清，乙方在签订本合同之日一次性付清第一个月房租，以后每月租金均在当月____日前一次性付清。甲方在收到租金后应当给乙方收费凭证。

2. 为确保出租房屋设施完好以及租期内相关费用如期结算，乙方在签订本合同之日交纳人民币____元（大写：____）作为房屋使用保证金。待合同期满后乙方付清本应交纳的所有费用后，甲方应将保证金全额退还给乙方（保证金不计算利息）。

第四条 设施及费用承担

1. 房屋租赁期间所发生的一切费用(包括房屋租赁税）由乙方负责。

2. 如因乙方保管不当或不合理使用，致使该房屋及其附属物品、设备设施发生损坏或故障的，乙方应负责维修或承担赔偿责任。

3. 乙方合同期满后，不得拆除地砖和吊顶。

第五条 甲方责任和义务

1. 甲方保证出租商铺产权清楚，若有纠纷，由甲方负责处理。

2. 甲方在签订合同之时将房屋交给乙方使用。

第六条 乙方责任和义务

1. 乙方应按合同的规定，按时支付租金及其他各项费用，且合法使用房屋，不得从事违法乱纪的活动。

2. 未经甲方和有关部门书面同意，乙方不得将房屋的结构作任何改动，乙方对该房屋的装饰应以不损坏该房产整体结构和设施为原则，并征得甲方同意。

3. 在租赁期间，乙方对于出租房屋不得以任何形式转租、转让、转借、抵押、联营或其他有损甲方利益的行为。

4. 承租期内，由于被盗、火灾等事故造成损失，和乙方人为造成事故，损害甲方房屋的，由乙方负责。

5. 乙方在未违反租约的前提下，有权优先续租该房屋。如要求续租，在本合同期满前三个月向甲方提出申请，再由双方另行商议续租事宜。

第七条 合同的解除

本合同除发生下列情形外，合同期内完全有效，不得单方解除。

1. 租赁期届满。

2. 因乙方过错严重造成房屋毁损的。

3. 出现不可抗力造成房屋毁损达不到使用目的的。

4. 政府强制征收或拆除该房屋的。

5. 乙方迟延交付房租超过10天的。

第八条 违约责任

任何一方因违约造成终止合同的，应向对方赔偿合同总值的____的违约金，并赔偿其他的一切损失和费用。

第九条 补充约定

承租期内，若因国家政策变动或不可抗力的因素需要提前终止本合同，甲方应提前半个月通知乙方，乙方必须按通知要求办理终止合同手续，按时退出所租用房屋，甲方不承担由此造成的任何损失，但甲方必须负责退还乙方已交房租中未使用时间的租金。

第十条　甲方应提供产权证（或具有出租权的有效证明）、身份证明（营业执照）等文件，乙方应提供身份证明文件。双方验证后可复印对方文件备存。所有复印件仅供本次租赁合同使用。

第十一条　本合同在履行中发生争议，应及时协商解决，协商不成时，任何一方均可向商铺所在地的人民法院提起诉讼。

第十二条　本合同未尽事项，经甲、乙双方协商一致，可订立补充条款。补充条款及附件均为本合同的组成部分，与本合同具有同等法律效力。

第十三条　本合同经双方签章即生效。本合同一式两份，甲、乙双方各执一份。

甲方签字（盖章）：乙方签字（盖章）：

电话：电话：

地址：地址：

___年___月___日 ___年___月___日

附录三
室内装饰设计任务书范本

一、工程概况

工程名称：××

工程地点：××

项目概述：本设计为××。

项目定位：本工程为××，拟定位为××。

二、设计要求

定位：

室内设计要求：简约、明快、自然，有现代的设计感，富于想象力，应有一定的超前性。

空间有流动感，对公共走廊的划分和空间进行设计。

注重对光线变化和人工照明的组织利用，灯光亮度不能过于昏暗，空间不宜怪异无序。

其他基本技术参数

层高：地下一层：××米；

一层：××米；

二层以上：××米。

成本控制

简装控制单位造价：××元/平方米

精装修控制单位造价：××元/平方米

三、工作范围

设计范围：

配合工作内容：与我公司和施工单位配合，提供设计必要的数据、设计文件和设计要求。

四、设计内容

深化×××的室内设计方案、扩初设计（界于方案和施工图之间的过程）到施工图设计及其施工全过程配合。

扩初设计：室内立面图、地面铺装平面图、天花平面、局部细节、立面细节、洗手间及通道等。

材料选择

配饰概念气氛图片

全套设计施工图

五、设计成果

包含但不限于以下内容。

扩初设计：设计说明、平面图、天花图、各功能空间立面、剖面、家具选型、灯具选型、材料板图纸×套，电子图纸×套，材料样板×套。

施工图设计：详见附件二。

附件一：装修范围平面示意图

附件二：施工图设计文件，需编制深度要求

附件三：设计进度要求

主办单位：×××有限公司

地址：

联系人：

传真：

编制：

邮编：

电话：

E-mail：

审核：

附录四
消防工程申报及验收流程

一、土建一次消防设计申报需要的资料

1. 建设工程消防设计审核申报表。

2. 建设单位的工商营业执照等合法主体证明文件。

3. 新建、扩建工程的建设工程规划许可证明文件；属于改建（含室内装修、用途变更）工程的，应当提供建筑所有权（使用权）证等确权文件。

4. 1998年之前建造的老建筑应提供证明建筑物合法的相关文件（房产证、土地证等）。

5. 设计单位资质证明文件，设计院出具消防设计符合专业要求合格的承诺书。

6. 消防设计文件。

7. 其他提交材料（建筑平、立、节、总图，环网，设施蓝图）、图纸光盘一套。

二、土建一次消防工程验收流程

1.建设工程消防验收申报表。

2. 工程竣工验收报告。

3. 消防产品质量合格证明文件。

4. 有防火性能要求的建筑构件、建筑材料、室内装修装饰材料符合国家标准或者行业标准的证明文件、出厂合格证。

5. 消防设施、电气防火技术检测合格证明文件。

6. 施工、工程监理、检测单位的合法身份证明和资质等级证明文件，施工单位出具的工程达标承诺书。

7. 其他依法需要提供的材料。

三、二次装修消防申报流程

1. 建设工程消防设计审核申报表，土建一次消防验收合格意见书。

2. 建设单位的工商营业执照等合法主体证明文件，设计院出具的达标设计承诺书。

3. 新建、扩建工程的建设工程规划许可证明文件，属于改建（含室内装修、用途变更）工程的，应当提供建筑所有权（使用权）证等确权文件。

4. 生产工艺流程图，危险品、气体站分布及建筑结构图用以评定消防等级。

5. 设计单位资质证明文件，消防设计符合专业要求合格的承诺书。

6. 消防设计文件。

7. 其他提交材料（建筑平、立、节、总图，环网，设施蓝图，防火分区，疏散及应急照明，机械排烟及送风，泵房及消灾报警控制系统图，空调、电气及应急断路系统蓝图，图纸光盘一套。

四、二次装修消防验收流程

1. 建设工程消防验收申报表，二次消防审查设计合格意见书。

2. 工程竣工验收报告，第三方消防检测机构出具的火灾报警及各系统现场检验合格报告书。

3. 消防产品质量合格证明文件。

4. 有防火性能要求的建筑构件、建筑材料、室内装修装饰材料符合国家标准或者行业标准的证明文件、出厂合格证，装修材料（顶、地、隔墙材料）送消防建筑材料试验中心做形式检验并获取合格意见书。

5. 消防设施、电气防火技术检测合格证明文件。

6. 施工、工程监理、检测单位的合法身份证明和资质等级证明文件。

7. 其他依法需要提供的材料。

附录五



目录

4.培训——伴你成长与发展

5. 沟通渠道

6. 日常行为准则

7. 员工行为规范

8. 奖惩

1. 认识Sayes

1.1 Sayes故事

Sayes由原雕刻时光咖啡馆的CEO赵珂僮于北京创立。

赵珂僮于2003年从新加坡回国，2005年加入雕刻时光咖啡馆，将雕刻时光从3家门店做到全国的66家门店，成为民族咖啡馆第一品牌。

鉴于新时代互联网新科技的风起云涌。2015年，赵珂僮创办Sayes——喻示咖啡。运用互联网思维，以创新及人文情怀推进咖啡文化与传统产业进行跨界合作。成就专业的社群咖啡运营商。

1.2 Sayes名字的由来

Sayes=say yes，代表服务的最高标准，更传递出高品质服务的理念。

1.3 Sayes Logo

Sayes含义—— SAYES=say yes，代表服务的最高标准，更传递出

高品质服务的理念。

Sayes象征——文字造型独特，表现形式为回文，象征着永恒、经典、标准化。

Sayes颜色——沉稳的黑色代表严谨、专注的工作态度，象征了与互联网的互动。

1.4 Sayes的发展历程

2015年3月，Sayes注册成立了“北京善托文喜酒店管理有限责任公司”，开启了互联网思维下的咖啡运营之路，同年与万科地产进行合作，组建运营团队服务万科广场客户会“同乐会”；同年与金融街集团合股经营北京文化活化地标“天桥艺术中心店”——艺天桥咖啡馆。2016年与广安控股合作社群咖啡馆——GOART（官厅）咖啡。与百度合作世界城FUNWORK（创客空间）店。与北大众筹合作中海广场店海归众筹店。水立方体育众筹店。与华为合作北京荣耀手机旗舰店……

1.5 Sayes的理念

企业愿景：做最专业的社群咖啡运营商。

企业使命：我们创造优良的工作环境并相互尊重，旨在为客户及顾客提供最优质的产品和卓越的服务。我们倡导人文精神，同时我们追求效益，努力实现企业文化与经济效益同步的多元化发展模式。

企业核心精神：创新、尊重、务实。

企业经营核心理念：创新产品、卓越服务、社群情怀。

研发提供专业、营养、卫生、美观的优质食品。

提供有人情味的、高效率的、卓越的服务。

关注互联网，实现社群互动，将优质的咖啡文化进行跨界传播。

1.6 经营标准

C：创新（creative）

研发提供专业、营养、卫生、美观的优质食品；Sayes的品质和声誉是每位员工都必须努力维护的。

S：服务（service）

Sayes提供有人情味的、高效率的、卓越的服务。微笑、友善、尊重是Sayes人的标签。

L：社群情怀（live）

关注互联网，实现社群互动，将优质的咖啡文化进行跨界传播。

1.7 Sayes提倡的工作风格

保持微笑和愉悦心情，传递正能量

以服务和帮助他人为乐

正视问题但不抱怨问题

持续改善，动员一切力量解决问题

正面思考

开诚布公地进行交流

注意细节和品质

对顾客了如指掌

行动神速

力求制度和程序简明易行，方便顾客及员工保持好奇心

拥护团队的决议

2. 您的福利

门店的业绩、公司的发展与员工的努力与付出是分不开的，员工为公司辛勤工作，公司同样也为员工着想，除了支付员工工作报酬之外，还会尽可能给员工切实的福利。

2.1 工资与发放

在Sayes工作，员工工资会按员工当月的实际工时（服务组）或实际出勤天数（管理组）进行支付。公司会在次月13日（节假日顺延）将工资发放到员工个人的银行卡中。如员工暂时未能办理Sayes指定的银行卡，公司将以现金形式发放给员工。

2.2 销售激励

Sayes门店都制订了各自的销售激励方案，这一方面是为了提升门店业绩，另一方面也是为了激励员工，为员工提供更多的收入来源。员工对所规定的产品、礼品向客人提供建议式服务（促销），都可以享受一定的提成或奖励。

2.3 晋升机会

Sayes向来十分重视员工的内部晋升，目前Sayes的大部分店长与管理组人员都是从普通员工中培训并选拔出来的。只要员工工作认真、出色，就都能在公平、公正的条件下一步步向更高职级发展，并获得更高的报酬。

2.4 住宿与员工用餐

只要为全职员工且符合入住条件，便可享受公司员工宿舍的入住安排，员工除了分摊水、电、煤气、网络、维修等费用外，不需要支付住宿费。员工在享受入住员工宿舍福利的同时，需要遵循公司的宿舍管理制度，服从宿舍长的管理。Sayes门店为员工提供工作餐，无制作员工餐条件的门店则会给予员工等价的补贴。

2.5 保险

公司根据当地政策规定，为全职员工缴纳相应的养老、失业等社会保险。员工在工作期间，因工作造成身体伤害，经确认公司将根据有关规定承担相应的医疗费用。

2.6 员工咖啡

Sayes员工每月可以在门店享用一定数量的免费的员工咖啡（管理组月出勤25天8杯员工咖啡，全职服务组员工月出勤200工时5杯员工咖啡，兼职员工满100小时2杯员工咖啡），员工只要凭签有个人姓名的咖啡券（公司每月发放）即能免费享受到如Espresso（浓咖啡）、拿铁、摩卡、卡布奇诺等多款经典咖啡。

2.7 员工消费折扣

Sayes的员工在店内消费餐品、饮品，可享受7折优惠。而且，Sayes非常鼓励员工关爱家人，员工若能将自己的父母带至门店一起喝咖啡、用餐，体验Sayes的服务，值班经理将会非常主动乐意地赠送员工父母每人一杯饮品。

2.8 公休与年假

除每周正常的工作休息外，Sayes员工还享受国家法定节假日的休息，天数按照国家规定执行，当员工因为公司营运而在法定节假日有加班情况时，则根据加班规定给予相应的工资补偿或相应天数的调休。员工需要有规律地休假以放松和振奋自己，为此公司每年还会提供给员工带薪年度休假的机会。只要员工在Sayes工作满1年，即享受每年5天的带薪年假，如若工龄满10年的员工则可以享受每年10天的带薪年假。

2.9 员工生日蛋糕

生日是每一个人都极为重视与开心的一天，所以Sayes的门店都会在员工生日这一天为其奉上一块免费的生日蛋糕，以祝愿员工生日快乐，工作快乐。

2.10 其他福利

公司活动

在Sayes这一大家庭中，员工可以参与到门店或公司举办的各式各样的活动中，如春游活动、体育比赛、聚餐活动、学习拓展活动等，从而使员工在享受活动带来乐趣的同时，可以互相了解，增进感情，促进团队的协作。

Sayes之星、优秀员工

只要员工的工作表现出色，获得伙伴们的认同，那么于门店每月的员工大会上，就有机会被评为“Sayes之星”或“优秀员工”，在获得荣誉的同时也能得到一定的奖励。

培训

培训是公司能够给到员工的最大的福利，也是公司在员工身上最有价值的投资。Sayes非常关注员工的成长，所以一直以来都在培训工作上不断地加大投入。员工进入Sayes，在一步步的工作与发展中，将会享受到公司无偿提供的如操作技能、管理技能等诸多方面的完善的培训福利。

3.关于工作

3.1 录用与合同签订

根据国家法律法规规定，Sayes与被正式录用的员工（包括全职及兼职）一律签订书面的《劳动合同》，以保障员工的权利并规定员工应履行的义务。员工在与公司签订《劳动合同》前，必须如实告知本人的真实履历与健康状况、教育程度等基本信息，并确保向公司提交的各种证明材料的全面、真实与合法。

3.2 试用期

试用期给员工与公司提供了一个双方互相了解与重新选择的机会。在试用期内，员工由于某种原因感到对工作有不适应，可以提前7天作书面的辞职申请。同样，在试用期内，公司也会对员工的工作表现进行评估，试用期满员工若考核合格，工作表现令公司满意，则转为正式员工。一般情况下，服务组员工试用期为1个月，管理组员工试用期为3个月，非全职员工无试用期。

3.3 亲属工作

Sayes鼓励员工推荐亲属或朋友到公司工作，但为保证公司工作的公正性与严密性，公司不鼓励员工之间谈恋爱，并且不允许有直系亲属（父母、配偶、子女、兄弟姐妹等）存在隶属的上下级关系，也不允许在同一部门或同一家门店工作。

3.4 工作机密

公司的经营、销售、策略、产品与个人资料、培训资料、工作手册等均为机密信息，员工在职期间或离职后都不得与他人谈论或泄露。如有违反，应承担由此引起的相应法律责任与经济责任。员工薪资也是公司机密，不允许员工之间谈论各自的薪资或向其他人员与单位透露。

3.5 考勤

Sayes使用指纹考勤机对员工的上下班时间进行记录，新入职员工必须在第一时间将指纹信息录入考勤机中，因为员工的出勤衡量与工时计算的依据就是考勤机的记录，直接关系员工工资的结算。员工上班须着好标准工服，在值班经理的同意下进行指纹打卡，下班也必须在着标准工服的情况下经值班经理同意才能打卡下班。如员工忘记打卡，则须在《考勤异常记录表》中进行登记，并经值班经理确认。员工第一次忘记打卡，不予以处理，若再次忘记打卡，则每次处以10元的工资扣除。

迟到

员工迟到1~5分钟，扣款5元；迟到5~30分钟扣款10元；30~120分钟，扣半天工资；迟到120分钟以上，以无故旷工1天论处；当月迟到3次以上（含3次）将受书面警告。

旷工

员工无故旷工4小时以内，扣除旷工时的2倍工资；无故旷工4~8小时，扣除旷工时的3倍工资；连续旷工8~16小时或月累计旷工达24小时，将视为自动离职。

3.6 工作时间与加班

Sayes门店采取灵活的工作时间安排，以配合员工个人及门店营运的不同需求。员工每周工作的天数与每天的工作时数，以每周提前排定的班表为准。周班表的排定由门店排班经理负责，每周排定一次。员工可以在《排班留言本》上在每周三前将下周的工作或休息需求向排班经理提出，以便在根据营运需求排班时能够充分照顾到员工的个人作息需求。门店店长有权对已排定的班表进行修改，通过调整相应员工的上下班时间，以更好地适应门店的经营状况需要，并且每次班表的修改都会提前通知到相应的员工。当管理组要求员工在休息日的时候来门店加班，则需要确保员工工作时间不少于4个小时。员工加班都会按加班工时支付报酬。

3.7 请假规定

员工请假，需要提前填写纸质的《休假申请单》，并交由相关上级审批同意后方为准假。因突发事件未能按照上述手续事先请假的，本人或亲属应在当日用电话向主管部门负责人说明请假事由并在7日内办理请假手续，否则将视为旷工。具体请假规定如下。

事假

①员工事假期间停发工资及各项补助、津贴。

②年度内连续请事假不超过15天，累计不超过30天；累计超过30天

以上者予以解除劳动关系的处理，并且不支付经济补偿金。

③员工因违反公司制度而被暂时停职、停工的，按事假处理。

④事假的审批权限

a.请假1~3天，由门店负责人（店长）批准，报营运助理备案。

b.请假3天以上或主管级人员请假1天以上的，应由店长确认，经营运总监批准后报区域总经理备案。

c.请假在7天以上的，需经营运总监批准，请假人员要做交接清单。

d.特殊情况延长至7天以上的，也需经区域总经理批准，做电子版或者传真的交接清单。

病假

①员工因病假不能上班，应提前通知部门负责人，以便安排工作。急症病假也应与部门负责人联系。病假须递交二级（含二级）以上医疗机构出具的病假单及诊断证明，并提交经部门负责人批准的《员工休假申请表》，人力资源部审批后有效。

②病假工资待遇按照当地最低工资标准的80％发放并取消各项补贴、津贴。

③当因严重疾病（需经公司确认）连续病假3个月或年度内累计病假180天，并在合同期内的员工，有关待遇参照国家及当地相关规定执行。

工伤假

①员工发生工伤的情形及工伤认定应提交的材料。

a.在工作时间和工作场所因工作原因受到事故伤害的或者在工作时间前后和工作场所内，从事与工作有关的预备性或收尾性工作受到事故伤害的，提供部门主管签字的事故报告，以及工伤定点医院出具的诊断及休假证明。

b.在工作时间和工作场所内，因履行工作职责受到暴力等意外伤害的，提交公安部门的证明或者人民法院的判决或者其他证明。

c.因工外出期间，由于工作原因受到伤害或者发生事故下落不明的，提交公安部门或者相关部门的证明。

d.在工作时间和工作岗位，突发疾病死亡或者在48小时之内经抢救无效死亡的，提交医疗机构的抢救证明。

②工伤休假时间按照公司指定医疗机构出具的休假证明结合国家关于工伤停工留薪医疗期的有关规定而定。

③工资待遇按照劳动合同中约定的岗位工资标准100％发放。

其他假

关于其他假，详细规则请咨询人力资源部。

3.8 工作调动

员工由于个人需要，可以向店长提出申请，经上级同意可以调店至另一家Sayes咖啡馆工作。公司也会因营运需求或人才培养的考量，将员工暂时或永久性地调至另一家门店。员工若有工作调动，必须在正式调动之前做好当前门店所负责的所有工作的交接，并填写工作交接清单交至人事部备案。

3.9 工作绩效

Sayes门店员工每月都会进行工作表现的追踪。其中服务员的工作表现，以岗位的追踪考核、出勤情况、促销表现、服务的投诉或表扬等多方面为衡量标准。

管理组员工每月进行绩效考核，根据工作重点内容的目标完成情况进行评定，有以下几种结果。

BT –未达成目标：考评分数G59分。

OT –达成目标：考评分数60~79分。

AT –超越目标：考评分数80~89分。

SAT –卓越目标：考评分数90~100分。

绩效考核结果，直接与员工的绩效工资与奖金挂钩，也直接影响员工的晋升进度。

3.10 离职

员工在试用期内，离职须提前7天以书面形式通知门店店长或上级；员工在转正后离职，须提前至少30天以书面形式通知相关人员。员工提出离职后，必须在做完工作交接、归还所有公司物品及经人力资源部批准并办完离职手续后方可在约定时间内离职。

4.培训——伴你成长与发展

培训是公司的一项重要福利，员工在Sayes工作，能够享受到公司给予的一系列完整的培训，从而促进员工的快速成长与发展。同时，在伴随员工成长与发展过程中，Sayes能够确保门店持续一致的产品与服务品质，以适应Sayes不断地发展与壮大。

4.1 入职培训

新员工入职后上岗前，都需要进行一次入职培训。入职培训将为新员工讲述公司的创立故事、发展历程，分享公司的企业文化与美好愿景，并介绍公司的重要规章制度及关乎员工切身利益的相关事项。通过入职培训，能够让员工快速地了解Sayes，帮助员工快速地融入Sayes。

4.2 轮岗培训

Sayes门店共设有前台、收银、吧台、后厨4个相互配合、关系密切的操作岗位，我们希望每位员工都能够胜任门店营运的每个环节、每个岗位上的工作。所以，员工无特殊情况一般都会在4个岗位间进行轮岗的培训与工作。轮岗培训，可以让员工掌握更多的技能，学到更多的知识，促进个人的成长与职位晋升，同时也能够最大程度地满足门店营运的需求，增强门店应对营运变化的能力。每位员工在岗位上受训与工作，都会有相应的训练员进行带训与指导。

4.3 课程培训

为支持门店做好员工培训与人才培养，公司会在每月依需求安排各类常规培训课程，包括服务培训课程、吧台培训课程、后厨培训课程、训练员课程、基础管理课程（BOC）、高级管理课程（AOC）等。这些课程可以帮助员工在Sayes的工作生涯中，在每一个发展阶段，获取所需要的更全面、更专业的知识与技能，从而让员工可以更加胜任当前的工作，并具备对未来发起挑战的能力。为提高培训的质量与效率，参加课程培训的员工，必须遵守培训的纪律，着标准工服，自带记录本与笔参加。

4.4 其他培训

除入职培训、在岗培训、常规的课程培训之外，雕刻时光视门店具

体的营运需求，还会不定期地对员工进行一些有针对性的技能培训。

5. 沟通渠道

Sayes以“交流”为企业文化之一，本意就是希望员工在工作中要与同事，包括上级与下属进行积极地、充分地沟通，以确保公司整个团队的协作与效率，学习与进步。对于门店而言，员工之间、员工与管理组、员工与公司、管理组与公司之间能够进行有效的沟通是门店成功经营的基础。

Sayes尽一切努力，为员工提供多方位的沟通渠道，确保各种信息自由与畅通地流动。

5.1 入职介绍

为更好地让新员工能够熟悉适应新的工作环境，帮助新员工快速了解公司，入职后会在第一时间给员工作公司的介绍（入职培训）。在公司的介绍过程中，员工可以就公司的过去、现在、未来向公司人员或领导充分表达自己的疑问，也可以对自己在Sayes会有一个怎样的未来进行询问与探讨。

5.2 班前会

在每天的早班与晚班营业之前（或开班工作之前），值班经理都会召集班次上的员工开一次简短的班前会，进行必要信息的沟通，在沟通中做好一系列工作的安排，在沟通中激发员工的积极性，鼓舞员工的士气。

5.3 员工大会

Sayes门店每月月底或月初召开一次员工大会，届时门店全体员工难得地齐聚一堂。员工大会不只是做总结、做表彰、做宣导、做培训，因为它本身其实是一次沟通大会。员工可以借助这次机会，积极主动地向管理组、向其他部门员工提出意见与建议，通过员工大会较正式的交涉，来达到平时工作中难以达到的沟通效果，以更好地满足本人或本部门工作上的需求。

5.4 公司年会

每年农历年年末，公司都会举办年会活动，届时会在各家门店选拔优秀员工参加。年会活动是门店员工与办公室人员一年只有一次难得的大聚会，也是一年一次难得的沟通机会。无论是工作上，生活上还是思想上的，门店员工都可以在年会上与办公室员工及公司高层领导进行广泛的交流与沟通。

5.5 公告栏

门店都设有公告栏用于张贴公司下达的或门店内部的各种通知、告示、备忘等，是公司或管理组与员工之间一个信息传递的窗口。员工每天上下班的时候，需要关注公告栏信息的更新，阅读后根据需要进行签字回馈以表示“已阅”或“同意”。

5.6 好的建议

公司的发展是全体员工群策群力的结果，Sayes鼓励每一位员工勤于思考，为公司的经营出谋划策。只要员工有好的建议、想法，甚至是意见与批评，公司都欢迎员工能够大胆主动地向门店管理组提出。

5.7 顾客沟通

与顾客进行沟通是一件快乐的事情，与顾客交朋友是一件非常有意

义的事情。无论是前台服务员，还是吧员，甚至是后厨制作员，Sayes都乐于看到员工积极主动地去跟顾客沟通，以了解顾客对我们产品与服务的评价，了解顾客的潜在需求并做好建议式服务；更乐于看到员工在顾客沟通过程中与顾客建立起互信，成为好朋友，进而培育起门店忠诚的顾客群体。

5.8 上行沟通

上行沟通是指员工向直属上级及以上人员进行的一种沟通方式。若员工在工作中遇到困难或问题，需要通过向上沟通予以解决，则可以找值班经理沟通；如与值班经理沟通无法有效解决问题，则可以找店长沟通；如与店长沟通仍无法有效解决问题，那么可以由店长或知会店长后由员工本人与营运助理、营运经理或更高层的管理人员沟通。如遇特殊问题，公司也允许员工可以越级跳过直属上级或上级的上级，与可以解决问题的相应层级的管理人员沟通，以确保员工在任何情况下都能保持对问题解决的期望并付诸行动。

5.9 新媒介沟通

Sayes不局限于传统的会议、电话、邮件的沟通方式，而是充分利用各种先进新颖的社交工具（如微信、QQ群等）在员工之间、部门之间进行及时与多方位地沟通与互动，在促进公司工作效率提高的同时，更是给员工之间提供了一个分享知识、维系情感的平台。建立规章制度的目的是规范我们的行为，使Sayes及工作伙伴的整体利益都得到保障，创造一个关系融洽、心情舒畅的良好工作氛围。所有门店管理层的职责是保证公司的政策得以贯彻执行。对政策有疑问的工作伙伴，或在执行中遇到问题时，欢迎通过正常程序向公司的管理层提出，公司有责任对提出的问题进行个别调查，并给予适当的回复。

6. 日常行为准则

6.1 微笑原则

微笑是世界上最美丽的语言，可以拉近人与人之间的距离，可以传递尊重、传递关爱、传递快乐。Sayes的员工都必须熟练掌握并运用微笑这门语言，面对每一位伙伴，保持友好的态度并热情地微笑，面对每一位顾客，保持友好的态度并热情地微笑，从而创造Sayes融洽的工作氛围，树立Sayes良好的服务形象。

6.2 仪容仪表

门店员工必须按照以下要求整理与规范自己的仪容仪表，以符合食品卫生安全的要求，并展现出Sayes员工特有的精神风貌。

头发

整体要求：干净、整齐、无异味，染发不超过两种。

女生要求：长发盘起，刘海不能遮盖眼睛，头上不戴亮色的发饰。

男生要求：头发不得长及耳朵与衣领，不留胡须。

脸部

保持面部清洁、卫生，面带微笑，大方得体；女员工可着淡妆。

耳朵

耳朵上只能各戴一个耳钉，不能戴耳环或耳坠。

口腔

不能食用会产生刺激性气味的食物；注意口腔卫生，清除异味。

脖子

不能戴夸张的项链或饰品。

指甲手腕

手腕上不能戴手表之外的其他饰物，如果已婚，手上可以佩戴戒指，保持手干净，指甲必须干净、修剪整齐，不留长指甲，不涂指甲油（后厨制作员手上不能戴戒指和手链）。

员工名牌

当值期间，必须按规定佩戴在制服的左胸前，并保持名牌的整洁与完好。

工服

保持工服整洁、干净、平整、不褶皱；勤洗澡、勤换洗内衣，无异味。

男员工：第一颗领扣必须扣上，男服务组员工须系上黑色长围裙。

女员工：领口系浅绿色三角巾，第一颗领扣不用扣上，生产服务组女员工系上黑色长围裙，前台服务组女员工系上黑色短围裙。

帽子

吧台、后厨生产部门的服务组员工须佩戴贝雷帽。

裤子

纯蓝色系列牛仔裤，裤脚不能挽起，腰间系黑色腰带。

工鞋

黑色帆布鞋，干净无污迹。

6.3 随手清洁

对一家咖啡馆来说，清洁工作是无法穷尽的。Sayes咖啡馆要时刻保持整齐有序、干净明亮的环境，仅仅依靠清洁计划是远远不够的，而是须依赖我们员工培养起随手清洁的意识与习惯。无论是营运繁忙期还是营运低峰期，员工都要做好基本的随手清洁，地面、桌面、台面、墙面、设备、器具只要有不符合清洁卫生的地方，就要第一时间进行处理，这既是我们对舒适环境的要求，也是Sayes员工对自我良好素养的培养。

6.4 工服管理

员工上班期间须按标准穿着工服，并保证工服的整洁与完好。

除因公务需要经批准，不得在Sayes咖啡馆以外穿着工服。

员工工服属于Sayes财物，不可转让或借给他人使用，离职时必须交回。

员工的工服发放，全职员工2套（100元），兼职员工1套（50元），置装费会从员工第一个月的工资中扣除；工服无破损、无污渍，不影响二次使用，员工离职时可100%予以退还。

6.5 顾客投诉

Sayes的每一位员工都要对顾客投诉予以十分的重视，面对投诉，员工首先要对顾客微笑、致歉，并且仔细聆听顾客的意见，了解顾客投诉的原因，然后帮助顾客解决问题。若投诉处理超越了你的能力或权限

范围，请联系值班经理或店长。顾客接受了我们的处理方案，需要礼貌地向顾客致谢，且再次真诚地致歉。

6.6 店内拾遗

员工在店内拾到顾客的遗失物品，均须交至值班经理处，由值班经理进行妥善保管等待顾客取回。

6.7 公物管理

爱护公物是每位员工的责任，无论是店内设施、设备还是器物，我们都要妥善保护并小心使用，都要用心做好清洁、维护及保养。如有员工因个人原因或故意损坏公司财物，那么将视情节予以相应的处罚。另外，未经准许任何人不得将公司财物私自带出门店或公司，更不可挪为己用，一经发现，予以辞退处理。

6.8 健康与安全

为保障你个人、工作伙伴、顾客及Sayes的安全，如发现不安全的设备、设施、食物等情况，且足以导致意外伤害，请立即报告门店管理层，以便给予妥善处置或预防。如果自己能够解决，就应及时将不安全的因素消除。每位员工须知晓以下各安全事项。

不在火源附近存放易燃、易爆等危险物品。

确定所有的开关及插座都没有裸露电线，不可擅自使用多口插座同时使用多项电器。

切勿在灶台操作时随便离开。

非工作人员或特许人员，不得进入厨房和吧台（检查人员、维修人员除外）。

送货人员在产区外进行货品交接（含鲜货），收验货按照标准进行。

维修人员须经主管批准后，按规定佩戴头套方可进入产区。

严禁已经离职的人员进入产区。

禁止用湿手触摸电源，以及低温冷冻的食品。

地上有水渍、垃圾等，及时清理，避免滑倒。

使用梯子时，必须有人帮扶。

员工须掌握相关技能，如火警警铃、消防器材的位置、使用方法。

常洗手，必须佩戴一次性手套才可以直接接触入口食物，不得使用已经过期或受污染的原料。

按标准与规范对区域、设施、设备进行清洁与消毒操作，并且注意个人卫生。

按要求储存食材物料（常温、冷藏、冷冻），并且对开封物料或预制品使用时间标签注明第二保质期。

使用设备前，进行例行检查，发现安全故障设备（如漏电、磨损、非正常停机等），立即登记与汇报。

未经培训，不得随便开关、使用机器；经过培训后，严格按照标准方法操作机器。

在清洁或检修电器时要断电。

认真按照所有规定的工作程序操作。

7. 员工行为规范

7.1 轻微行为过失

员工若有违反以下行为的，则定义为轻微行为过失。

（1）按时到岗，不得出现无故迟到的行为。

（2）按照排定班表上下班。

（3）未经当班经理批准不得擅自和他人换班。

（4）不得出现因岗位意识不够或考虑不周或工作方法不当而造成职位缺失，给店面造成轻微损失。

（5）不得出现随地吐痰，乱扔垃圾、杂物、纸屑、果皮、烟头等废物，破坏店面环境的行为。

（6）在见客区域、行政办公区域，不得大声讲话或喧哗、勾肩搭背、使用不文明用语、嬉笑、打闹等影响Sayes就餐区安静，或影响Sayes形象的行为。

（7）不得出现与企业文化相抵触并在团队中造成轻微影响的言行。

（8）就工作所需的任何材料、信息等应及时与其他员工沟通或向主管汇报，不影响本部门或其他部门的工作开展。

（9）不得因私人原因，利用公司电话打长途或市话。

（10）不得在见客区域接听私人电话。

（11）接听私人电话不得超过3分钟。

（12）店面空调须在室温低于15℃（冬季）或室温高于26℃（夏季）时才可开启进行制热或制冷，开启空调时须关闭门窗。

（13）可回收的纸张、塑料等垃圾与生活垃圾分类存放，生活垃圾倒入不可回收垃圾箱，可回收垃圾倒入可回收垃圾箱，废旧电池统一放入公司指定地点。

（14）所有与人员资料无关的打印内容，纸张需两面使用，不得出现单面被使用的纸张。带有保密内容或公司印章的作废文件不得作为二手纸流出店外。

（15）店面组织的各项义务劳动应积极主动参加。

（16）执行仪容仪表规范。

（17）进入操作间（后厨、吧台）按规定佩戴帽子或头巾、围裙。

（18）在指定时间、指定区域用餐。

（19）上班时间未经许不可离开岗位。

（20）不在工作时间吃零食和非员工上班应享用的饮品、玩手机、玩弄头发、饰物、钥匙环等。

（21）工作时间，不得在Sayes区域内私自接待私人访客，不得在更衣柜内放置不符合要求的物品。

（22）工作态度端正、认真。

（23）使用电话、对讲机等通信工具时用语规范，按标准接听门店电话。

（24）未经批准，不得缺席Sayes或部门组织的各种会议、培训等

活动。

（25）未经允许不得使用就餐区等Sayes对客服务设施。

（26）不得违规使用非员工通道。

（27）不得佩戴他人名牌。

（28）不得有其他轻微行为过失。

7.2 一般行为过失（一）

员工若有违反以下行为的，则定义为一般行为过失。

（1）轻微过失不得超过两次（含两次）。

（2）同事之间不得出现争吵、拆台等不文明行为。

（3）不得对工作伙伴进行语音或行为上的人身攻击。

（4）下级要服从上级领导，维护上级领导形象，严禁出现诋毁上级领导形象的言行。

（5）员工大会中不得接听电话、吸烟、瞌睡，手机须调成振动或无声状态；开会期间不得出现交头接耳、随意走动、中途退场等破坏会议秩序的行为。

（6）严守公司和岗位工作秘密。

（7）上班时间不得出现谈论与工作无关的内容、看与工作无关的书籍、浏览与工作无关的网页等任何与工作不相干的行为。

（8）不得因个人需要使用公司包装袋、礼品袋、礼品箱等公司财

物。

（9）下晚班后应关闭门、窗、灯、空调、电脑等设施（责任人为最后离开的人）。

（10）发现洗手池漏水等浪费公司能源的现象，须在第一时间通知值班经理，值班经理通知维修部门。

（11）不得擅自使用Sayes的电话、文具、办公用品等处理私人事务。

（12）不得有违反员工宿舍管理规定，影响宿舍秩序或其他员工休息的行为。

（13）在一般事项上不得出现虽没有明确条款规定，但由于主观不作为、努力程度不够、责任心不足而造成的履职不到位，从而影响了公司形象或损害了公司利益。

（14）门店的标准食谱不得借于外人使用，食谱不得带出店面，仅限于在门店区域内阅读。

（15）在执行上级安排的任务时，出现问题须及时报告，并寻求解决办法，而不能怠慢导致工作延误。

7.3 一般行为过失（二）

员工若有违反以下行为的，则定义为一般行为过失。

（1）接待顾客及对待顾客来电实行首问负责制，热情提供服务，不说不知道，不推诿扯皮。

（2）对同事或顾客不使用下流或粗鄙的言语，不无理指责，不应

有嘲弄或挑衅的行为和言语。

（3）上班前或上班期间不得饮酒或醉酒，如因工作需要而饮酒的，不能因饮酒影响工作。

（4）不在工作时间及工作时间以外，饮酒驾车。

（5）禁止员工在店内及店门口处吸烟。

（6）不得出现不按照休假规定办理请假手续，无故旷工半天的行为。

（7）不得包庇下属的违规行为。

（8）不得故意损坏店面财物。

（9）经过培训上岗后，不得出现由于违反操作规程、疏忽大意而造成的工伤。由于未经培训直接上岗造成工伤的，由《培训制度》中规定的培训人承担相应责任。

（10）没有违反消防禁令和安全规则造成工伤事故，对公司和员工造成财产损失的行为。

（11）不得无故浪费食物或物料。

（12）休息时间，不得有在员工休息室内打牌、打闹。

（13）非工作时间在Sayes内不得有逗留、闲逛等造成不良影响的行为。

（14）未经允许不可在非工作时间、非工作地点穿着工服。

（15）未经批准或非工作原因不得进入非本人工作区域、客人就餐

区。

（16）服从上级指示，在规定的时间内完成规定的任务，履行岗位职责。

（17）收验货必须严格仔细，坚决拒收不新鲜、过期、变质等不合格的物料，并且拒收有效期已过保质期三分之一的物料。

（18）不得将无QS（质量标准）、生产日期、保质期、生产商等信息的包装类产品收入库中；进口产品包装上无品名、主要原料、生产批号、生产日期、保质期、生产商等信息的中文标签，予以拒收。

（19）自行零星采购物料，必须符合收验货条件。

（20）物料在经过开封、加工、预制、转存等操作后，必须在物料储存的容器上贴上时间标签，注明保质期等必要信息；对已过保质期的物料，予以弃用并除去旧的时间标签。

（21）必须根据产品属性与要求储放食材物料，避免因储存方式不当而发生食材在保质期内变质损耗的情况。

（22）物料储存须将食品与非食品分开，生食与熟食分开，做好定位，各自使用专用容器盛放。

（23）严格按照先进先出的原则进行对物料进行使用，不得出现后进物料先使用的情况。

（24）严禁使用已过期或变质的物料进行产品制作。

（25）不可出现头发等异物掉落到食物中的情况。

（26）每次进货时，进行规范的台账登记。

（27）无健康证的人员一律不得入店工作，此事由营运助理负全责。

（28）不得自行涂改店内标准食谱的内容以及自行制作更改后的食谱并打印在店内使用，如对食谱有异议，可告知培训部。

（29）严格按照标准食谱的配方及操作进行产品的生产制作，不允许不按标准食谱操作的行为发生。

（30）在重大事项上不得出现虽没有明确条款规定，但由于主观不作为、努力程度不够、责任心不足而造成的履职不到位，影响公司形象或公司利益的行为。

7.4 严重行为过失（一）

员工若有违反以下行为的，则定义为严重行为过失。

（1）不得重复发生一般行为过失。

（2）不得由于工作失职、失误，出言不逊，态度蛮横而使顾客合理投诉。

（3）同事间不得出现打架、斗殴、辱骂的行为。

（4）不得在店内散布谣言、散播虚假消息，或者搬弄是非挑拨同事关系，严重影响店面正常经营生产秩序。

（5）不得私自接受客户礼品，应有礼貌地婉转拒绝；如拒绝不了，需将礼品上交公司并记入Sayes之星。

（6）不得丢失店面重要文件、重要证件、印信等，给店面造成不可挽回的影响或者严重损失。

（7）工作中各部门应承担各自的职责，不得出现推诿扯皮的现象。

（8）不得在公开场合抱怨企业、散布影响企业形象的不良言论，煽动不良情绪。如有意见和建议可通过正常的沟通渠道（如总经理电子信箱、意见箱、面谈、工会电子信箱等方式）与领导进行沟通。

7.5 严重行为过失（二）

员工若有以下行为的，则定义为严重行为过失。

（1）以任何方式危害、威胁、恐吓店内任何人士或其正常活动。

（2）发表虚假、诽谤、侮辱性言论，损害工作伙伴、客人或Sayes的声誉或利益。

（3）蓄意损毁、浪费或违规操作造成Sayes、顾客或工作伙伴财务损失。

（4）在工作中出现涉及撒谎欺骗、隐瞒真相者（包括但不限于简历造假、虚报考勤、提供虚假证件、虚开发票报销、公务接待中侵吞公司物品）。

（5）伪造、盗用公司印章者。

（6）偷窃、贪污、非法占有Sayes、顾客或员工的财物或窝赃、销赃、知情不报。

（7）利用职务之便，营私舞弊，从中牟取利益者。

（8）上班时间酗酒或者吸食毒品者。

（9）工作时间醉酒或醉酒驾车，以及非工作时间醉酒驾车者。

（10）参与、围观赌博；行贿、受贿行为者。

（11）参加非法组织者。

（12）遗失Sayes重要公物，因玩忽职守导致Sayes或顾客重大损失。

（13）泄露Sayes机密，严重损害Sayes利益、声誉。

（14）连续旷工3天或者年累计旷工5天以上者（含5天）。

（15）暂时或长期精神错乱、丧失行为能力者。

（16）因玩忽职守给店面造成重大损失或者造成不可挽回的影响者。

（17）违反安全操作规程，经过纠正和批评教育仍不改正的，且再出现类似行为的或者出现一次安全生产管理部门界定为一般事故等级以上（含一般事故等级）者。

（18）恶意损坏Sayes设施和危害Sayes安全者。

（19）未经允许从事Sayes以外的任何其他职业。

（20）向客人索取或暗示索取小费或任何物品者。

（21）在Sayes内从事非法活动。

（22）在Sayes内藏有危险品和违禁物品。

（23）受刑事处罚者或在社会上寻衅滋事被公安机关调查者。

（24）触犯国家法律或《治安管理处罚条例》者。

（25）无法完成本职工作或上级交待的工作。

（26）在工作中，对同事进行性骚扰。

（27）其他严重过失行为。

8. 奖惩

8.1 奖励规定

凡符合下列条件之一者，公司酌情给予荣誉表彰及50~1000元的物质奖励，并记入员工档案。

（1）敢于坚持原则，检举揭发公司内的不良现象，维护公司利益者，奖励200~500元。

（2）为客户提供出色服务而受到5次以上赞扬者，奖励50~100元。

（3）规范生产程序，对提高产品质量与工作效率有显著成效者，奖励50~100元。

（4）由于为公司节约费用、原材料或废料利用给公司带来显著效益者，奖励50~100元。

（5）及时发现重大安全隐患，由于措施及时得当避免了重大安全事故的发生或在很大程度上减轻了事故灾害者，奖励500~1000元。

（6）在工作中提出合理化的建议，建议被公司采纳者，奖励50~200元。

（7）对公司有其他特殊贡献者，奖励500~1000元。

8.2 处罚规定

（1）违反轻微行为过失，给予口头警告处分。

（2）违反一般行为过失，给予口头警告处分；基层员工并处罚金30元，管理层员工并处罚金50元。

（3）违反一般行为过失，给予书面警告处分；基层员工并处罚金50元，管理层员工并处罚金100元。

（4）违反严重行为过失，给予书面警告处分，并处罚金500~1000元。

（5）违反严重行为过失，公司将与其解除劳动关系且不支付经济补偿金，直至追究法律责任。

（6）两张以上口头警告等于一张书面警告，两张书面警告公司可作辞退处理。

（7）原则上被口头警告的员工不影响晋升资格，被书面警告的员工半年内没有晋升资格。

（8）员工在收到口头警告之后3个月内，未再收到其他任何警告，从第4个月开始口头警告自动取消。

（9）原则上书面警告一年之内不能撤销，特殊情况的撤销要经区域营运总监和区域总经理批准。